

Министерство просвещения Российской Федерации  
федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Уральский государственный педагогический университет»  
Институт музыкального и художественного образования  
Кафедра художественного образования

Государственное бюджетное учреждение дополнительного  
образования Свердловской области  
«Ирбитская детская музыкальная школа»

**Н.Н. Занина, Н.Ю. Перевышина**

## **УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ХУДОЖЕСТВЕННОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

Учебное пособие

Екатеринбург 2020

УДК 371.398:7  
ББК Щ10-70  
328

Рекомендовано Ученым советом федерального государственного  
бюджетного образовательного учреждения высшего образования  
«Уральский государственный педагогический университет»  
в качестве *учебного* издания (Решение № 111 от 30.12.2020)

**Рецензенты:**

Лукьянова Е.П., кандидат педагогических наук, профессор кафедры камерного ансамбля и концертмейстерской подготовки ФГБОУ ВО «Уральская государственная консерватория имени М.П. Мусоргского»  
Пичугина Л.Н., кандидат педагогических наук, профессор, доцент кафедры музыкального образования, ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»

**Занина, Н. Н.**

328 Управление качеством художественного образования : учебное пособие / Н. Н. Занина, Н. Ю. Перевышина ; Уральский государственный педагогический университет ; Государственное бюджетное учреждение дополнительного образования Свердловской области «Ирбитская детская музыкальная школа». – Екатеринбург : [б. и.], 2020. – 96 с. – Текст : непосредственный.

ISBN 978-5-7186-1785-6

В учебном пособии рассматриваются теоретические и практические аспекты управления качеством художественного образования, описывается структурно-функциональная модель менеджмента качества на примере учреждения дополнительного художественного образования.

Учебное пособие предназначено для студентов, обучающихся по направлению подготовки «Педагогическое образование», преподавателей вузов и колледжей, руководителей образовательных организаций сферы культуры и искусства, а также руководителей и специалистов органов управления культурой.

УДК 371.398:7  
ББК Щ10-70

ISBN 978-5-7186-1785-6

© Занина Н. Н., Перевышина Н. Ю., 2020  
© ФГБОУ ВО «УрГПУ», 2020  
© ГБУДОСО «Ирбитская ДМШ», 2020

## СОДЕРЖАНИЕ

|  |    |
|--|----|
| ПРЕДИСЛОВИЕ.....   | 4  |
| ЛЕКЦИЯ 1. КАЧЕСТВО ХУДОЖЕСТВЕННОГО<br>ОБРАЗОВАНИЯ КАК НАУЧНАЯ КАТЕГОРИЯ.....   | 10 |
| Вопросы и задания для самоподготовки.....  | 19 |
| ЛЕКЦИЯ 2. ВНЕШНЯЯ И ВНУТРЕННЯЯ<br>ГАРАНТИИ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ.<br>ТРЕБОВАНИЯ К ОБЕСПЕЧЕНИЮ КАЧЕСТВА<br>ОБРАЗОВАНИЯ В НОРМАТИВНЫХ<br>ДОКУМЕНТАХ.....      | 21 |
| Вопросы и задания для самоподготовки.....  | 28 |
| ЛЕКЦИЯ 3. АНАЛИЗ СОВРЕМЕННЫХ ПОДХОДОВ<br>К УПРАВЛЕНИЮ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ....  | 32 |
| Вопросы и задания для самоподготовки.....  | 45 |
| ЛЕКЦИЯ 4. СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ<br>КАЧЕСТВОМ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО<br>МУЗЫКАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ.....   | 48 |
| Вопросы и задания для самоподготовки.....  | 59 |
| Примерные темы для рефератов.....  | 62 |
| Примерная тематика<br>выпускных квалификационных работ.....  | 63 |
| Требования к содержанию и оформлению<br>реферата / доклада.....  | 64 |
| Примеры творческих и проектных заданий<br>для формирования учебного портфолио<br>по дисциплине «Управление качеством<br>в художественном образовании»..... | 67 |
| ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ.....  | 77 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....  | 82 |
| СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....   | 83 |

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Приоритетом образования в XXI веке становится превращение жизненного пространства в мотивирующее пространство к познанию и творчеству.

В Российской Федерации в рамках приоритетного проекта «Доступное дополнительное образование для детей», федерального проекта «Успех каждого ребенка» национального проекта «Образование» реализован комплекс мероприятий по развитию дополнительного образования детей. Сегодня дополнительное художественное образование – это открытое, вариативное пространство, в котором каждый обучающийся может выбрать и реализовать оптимальную индивидуальную траекторию своего социального и личностного развития, осознанно выбрать творческую профессию в различных видах искусства.

Национальные задачи модернизации содержания, форм и методов дополнительного образования, повышения его конкурентоспособности определяют необходимость поиска новых подходов к управлению качеством художественного образования.

Учебное пособие «Управление качеством художественного образования» подготовлено в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 44.04.01 Педагогическое образование.

Учебное пособие состоит из двух частей. В первой части рассматриваются теоретические вопросы управления качеством художественного образования, осуществляется анализ современных подходов к управлению качеством образования, описываются стратегии управления качеством дополнительного художественного образования.

Во второй части представлена модель управления качеством дополнительного художественного образования, а также содержатся варианты заданий для аудиторной работы и само-

подготовки (тесты, тематика докладов, рефератов, выпускных квалификационных работ и др.).

Освоение курса «Управление качеством художественного образования» обусловлено требованиями стратегических и нормативно-правовых документов в сфере образования: Образовательная доктрина в Российской Федерации; Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации»; Национальный проект «Образование»; Национальный проект «Культура»; Концепция развития дополнительного образования в РФ на период 2020–2030 гг.; Концепция преподавания предметной области «Искусство» в образовательных организациях Российской Федерации, реализующих основные общеобразовательные программы; Федеральные государственные требования к минимуму содержания, структуре и условиям реализации дополнительных предпрофессиональных программ в области искусства (2012–2018 гг.); План мероприятий («дорожная карта») по перспективному развитию детских школ искусств по видам искусств на 2018–2022 гг. и др., в которых образовательная организация призвана модернизировать и совершенствовать образовательную деятельность в области художественного образования, повышать конкурентоспособность и качество предоставляемых образовательных услуг в соответствии с современными требованиями общества и государства.

Цель изучения данной дисциплины: формирование профессиональной компетентности студентов в области теории и практики управления качеством художественного образования для решения комплекса управленческих, образовательных и исследовательских задач профессионально-педагогической деятельности; освоение прикладной системы менеджмента качества на основе процессного подхода, стандартизованных требований, единых методов подтверждения соответствия и философии качества.

Задачи изучения дисциплины:

- формирование системы знаний об актуальных проблемах качества образования, особенностях реализации системы менеджмента качества в учреждениях художественного образования;

- развитие умений проектировать систему менеджмента качества на основе процессного подхода в учреждениях художественного образования;

- развитие умений осуществлять мониторинговые исследования качества художественного образования, управлять несоответствиями и внедрять систему корректировочных действий;

- формирование навыков самостоятельного научного исследования в области актуальных проблем управления качеством художественного образования.

Курс является логическим продолжением таких дисциплин как «Менеджмент художественного образования», «Стратегический менеджмент в системе художественного образования», «Проектная деятельность в сфере художественного образования». Содержание лекционных и практических разделов взаимосвязано с дисциплинами «Интегрированные маркетинговые коммуникации в сфере художественного образования» и «Социально-педагогический маркетинг в системе художественного образования».

Курс нацелен на формирование компетенций в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 44.04.01 Педагогическое образование, а также требованиями профессиональных стандартов 01.001 Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования (воспитатель, учитель); 01.003 Педагог дополнительного образования детей и взрослых:

- способность применять современные методики и технологии организации образовательной деятельности, диагностики

и оценивания качества образовательного процесса по различным образовательным программам (ПК-1);

- готовность к разработке и реализации методик, технологий и приемов обучения, к анализу результатов процесса их использования в организациях, осуществляющих образовательную деятельность (ПК-4);

- способность проектировать формы и методы контроля качества образования, различные виды контрольно-измерительных материалов, в том числе с использованием информационных технологий и с учетом отечественного и зарубежного опыта (ПК-9).

В результате освоения данного курса обучающийся должен знать:

- основные термины и определения в области управления качеством, понимать суть социально-экономических явлений, связанных с управлением качеством;

- основные категории, положения современной теории и принципы управления качеством;

- основные подходы к управлению качеством и стратегии развития управления качеством в сфере художественного образования;

- функции, методы и инструментарий управления качеством в сфере художественного образования;

- международные стандарты ISO серии 9000 в области менеджмента качества;

- современные механизмы гарантии качества в учреждениях художественного образования;

- модели систем качества, применяемых в системе образования;

- нормативные и организационные документы по управлению качеством в учреждениях художественного образования;

- основные положения квалиметрии, критерии и показатели качества художественного образования, методы их измерения и анализа;

- статистические методы управления качеством;

- особенности психологии восприятия основных групп потребителей образовательных услуг в сфере художественного образования.

Обучающийся должен уметь:

- анализировать ключевые проблемы качества художественного образования;

- проектировать системы менеджмента качества учреждений художественного образования;

- разрабатывать процессную модель системы качества для учреждений художественного образования;

- осуществлять исследование влияния внешней и внутренней среды организации на качество художественного образования;

- разрабатывать политику и цели в области качества, планировать качество художественного образования;

- выявлять и анализировать требования и ожидания потребителей образовательных услуг;

- осуществлять выбор диагностического инструментария и проводить исследование удовлетворенности потребителей;

- осуществлять мониторинг показателей качества художественного образования, в том числе внутренний аудит процессов системы менеджмента качества;

- разрабатывать документы системы менеджмента качества для учреждений художественного образования.

Обучающийся должен владеть:

- основами управления качеством в сфере художественного образования, в том числе созданием систем менеджмента качества;



- современными методами управления качеством художественного образования;
- технологиями мониторинговых исследований показателей качества образования;
- практическими навыками работы с нормативной документацией по управлению качеством образования, в том числе международными стандартами серии ИСО-9000.

# **ЛЕКЦИЯ 1. КАЧЕСТВО ХУДОЖЕСТВЕННОГО ОБРАЗОВАНИЯ КАК НАУЧНАЯ КАТЕГОРИЯ**

В настоящее время обеспечение высокого качества образования является важной задачей модернизации образовательной системы России и приоритетом государственной образовательной политики.

Национальным стандартом Российской Федерации ИСО 9001-2000 установлено, что для успешного функционирования организация определяет и осуществляет менеджмент множественных взаимосвязанных видов деятельности [87].

Согласно Концепции развития дополнительного образования детей в Российской Федерации, деятельность учреждений дополнительного художественного образования направлена на решение задач по формированию в них творческой среды, способствующей раннему выявлению одаренных детей, повышение кадрового потенциала и модернизации материально-технической базы [88].

Поставленные государством цели и задачи требуют единых на территории страны подходов к оценке качества предоставляемых образовательных услуг в сфере основного и дополнительного художественного образования.

Управление качеством художественного образования рассматривается как управление всеми аспектами деятельности образовательной организации, ориентированной на качество, предполагающей выработку и реализацию подходов, нацеленных на достижение баланса интересов потребителей, социальных партнеров, педагогических работников, а также общества в целом. Достижение такого баланса и будет гарантией устойчивого развития и постоянного совершенствования деятельности

учреждения дополнительного художественного образования в современной высококонкурентной среде.

Исследованием проблем качества образования занимались многие ученые. Работы таких авторов, как: Е. С. Березняк, Г. В. Дмитриенко, Ю. А. Конаржевский, П. И. Третьяков, В. Ф. Покасов, Т. А. Салимова, В. П. Сергеева, П. В. Худоминский, Т. И. Шамова посвящены общей характеристике управления качеством образования и внутришкольного управления в общеобразовательной школе. В свою очередь, работы Л. Я. Логиновой и Д. Е. Яковлева раскрывают организацию управления деятельностью и качеством дополнительного образования и могут служить основой для применения их в практике управления учреждениями дополнительного художественного образования.

Как показывают исследования, проблемы качества художественного образования, обусловленные спецификой организации образовательного процесса, управления арт-педагогическими технологиями в системе основного образования в общеобразовательных школах и учреждениях дополнительного образования, имеют существенные отличия от образовательных организаций сферы культуры и искусства.

Образовательные организации, реализующие программы в сфере дополнительного художественного образования, призваны создавать комфортные условия для построения индивидуального образовательного маршрута обучающихся, реализации вариативных дополнительных образовательных программ с применением современных технологий, направленных на духовно-нравственное развитие и эстетическое воспитание личности.

Модернизация художественного образования через обновление его содержания, материально-технической базы школы, повышение кадрового потенциала, использование в образовательном процессе современных образовательных технологий – все это является приоритетными направлениями деятель-

ности руководителей учреждений дополнительного художественного образования и требует от них использования в работе научных знаний в области управления. В свою очередь, обеспечение высокого качества художественного образования, повышение его личностной значимости и привлекательности для обучающихся, их родителей (законных представителей) и всего общества будет способствовать позиционированию образовательной организации как центра художественно-эстетического развития и полихудожественного образования.

Однако практика показывает, что эти условия реализуются не достаточно ввиду низкого уровня финансирования, кадрового дефицита и несоответствующего уровня профессиональной подготовки педагогических работников современным требованиям. Все это требует системной работы по улучшению качества художественного образования.

Как показывают исследования, проблема качества на протяжении многих веков изучалась философами, экономистами, социологами, первым из которых считается Аристотель, греческий философ (III век до нашей эры). В его работе «Категории» были заложены основы предметного понимания качества, которое и определило последующее развитие научной мысли [14].

Проблемы качества, его ценностную значимость и системный характер, качественную сторону мировоззрения, ментальности и души русского народа изначально связывали с духовностью и раскрывали творцы русской философии, культуры, науки, религии и общественные деятели, такие как Владимир Мономах в наставлении потомкам «Поучение» [3, с. 219].

В конце XIX века идеи качества, близкие его современному пониманию, получили развитие в трудах русских философов. Так, В. С. Соловьев в работе «О добродетелях» рассматривает качество как «добродетель» мира, П. Б. Струве под качеством понимает эффективность как ключевую характеристику работника и главную движущую силу экономического развития.

И. А. Ильин выдвигает идеи о качественном развитии всех сторон жизни: политики, хозяйства, культуры, образования, воспитания и профессиональной деятельности [3, с. 78].

К проблеме качества также обращались в своих работах и другие русские ученые и философы, такие как И. И. Мечников, В. И. Вернадский, Н. А. Бердяев, Л. Н. Толстой, Ф. М. Достоевский и др.

Понимание философской сущности категории «качество» послужило основой современных исследований проблемы качества в ее глобальном смысле

Ведущие зарубежные ученые, занимающиеся проблемами управления качеством по-разному определяют данное понятие. Например, У. Э. Деминг определял качество через систему оценок, У. Шухарт – как абсолютную оценку, дифференциацию по признаку «хороший – плохой». К. Исикава выделил два аспекта качества: объективные физические характеристики и субъективную сторону – насколько вещь «хороша». Дж. Джуран понимал качество как степень удовлетворения потребителя. А. Фейгенбаум определял качество услуги как совокупность различных характеристик, отвечающих требованиям потребителя при реализации [2, с. 16-20].

В дальнейшем российские ученые и специалисты обращаются к трактовке понятия «качество» применительно к различным объектам исследования. Так, Л. А. Гоберман и В. А. Гоберман рассматривают качество продукции как способность удовлетворять социально-экономические потребности. В. Ю. Огвоздин связывает качество с характеристикой услуги, удовлетворением потребностей потребителей [20, с. 44].

Функциональное понимание качества, его связь с ожиданиями и запросами потребителей возникли в начале XX века, когда начинает формироваться общество потребления. Именно потребитель, как главная фигура общества, предъявляет свои требования, которые защищены государством и обществом.

В настоящее время большинство ученых связывают понятие «качество» с удовлетворением запросов и ожиданий потребителей в отношении товара, работы или услуги. В словаре С. И. Ожегова потребность определяется как «нужда, требующая удовлетворения» [47].

Все это обусловило появление интегрального понимания сущности качества, рассматриваемого как определенность с совокупностью свойств объекта, удовлетворяющих различные уровни потребностей и находящихся в постоянном преобразовании. Объектом качества в деятельности образовательной организации выступает образование, признаваемое государством как общественно значимое благо, определяемое как целенаправленный процесс воспитания и обучения.

В федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации» качество образования определяется как комплексная характеристика образовательной деятельности и подготовки обучающегося, соответствующая федеральным государственным образовательным стандартам и федеральным государственным требованиям и потребностям физического или юридического лица, в интересах которых осуществляется образовательная деятельность, в том числе степень достижения планируемых результатов образовательной программы [96].

В России проблемы качества образования активно обсуждались с конца 1980-х годов в период перестройки. В начале 1990-х годов вводится понятие «государственный контроль качества образования», закрепленное в первом издании Закона РФ «Об образовании».

Анализ научных исследований свидетельствует о многоаспектности современных подходов к пониманию качества образования.

Ценностные аспекты образования раскрывали Г. А. Бордовский, А. А. Нестеров, С. Ю. Трапицын, рассматривающие качество образовательного процесса с точки зрения

способности удовлетворить запросы потребителей разных уровней [12, с. 244].

П. И. Третьяков под качеством образования понимает спрогнозированный процесс и результат образования с учетом целевых приоритетов и потребностей государства, общества и личности. А. М. Моисеев рассматривает качество образования в школе как «совокупность существенных свойств и характеристик результатов образования, способных удовлетворить потребности самих школьников, общества, заказчиков на образование». В свою очередь В. П. Панасюк определяет качество школьного образования, способного удовлетворять социальные потребности в формировании и развитии личности, в аспектах ее «обученности и воспитанности» [68, с. 125].

По мнению М. М. Поташника качество образования есть соотношение его цели и результата [56, с. 245]. При этом В. Н. Бобков и А. И. Субетто рассматривали образование как «механизм производства образовательных услуг и механизм опережающего развития качества общественного интеллекта» [11, с. 37].

Имеются различные исследования, рассматривающие понятие «образовательный процесс».

В педагогическом словаре под редакцией Г. М. Коджаспировой понятие «образовательный процесс» рассматривается как «совокупность учебно-воспитательного и самообразовательного процессов, направленных на решение задач образования, воспитания и развития личности в соответствии с государственным образовательным стандартом» [36, с. 93].

В системе менеджмента качества (ГОСТ Р 52614.2-2006), в указаниях по применению ГОСТ Р ИСО 9001-2001 в сфере образования дается определение образовательному процессу (educational process) – это «процесс создания образовательной продукции, предоставление образовательной услуги» [87].

В. А. Сластенин описывал образовательный процесс как специально организованное «взаимодействие педагогов и воспитанников по поводу содержания образования с использованием средств обучения и воспитания с целью решения задач образования, направленных на удовлетворение потребностей как общества, так и самой личности в ее развитии и саморазвитии» [64, с. 138].

Организацию образовательного процесса в школе М. М. Поташник и В. С. Лазарев раскрывают через образовательную программу как нормативно-управленческий документ с обоснованным выбором цели, содержания, применяемых методик, технологий и форм образования [49, с. 187].

В педагогических исследованиях образовательный процесс рассматривается как управляемое познание, в процессе которого происходит усвоение общественно-исторического опыта, воспроизведение, овладение той или другой конкретной деятельностью, лежащей в основе формирования личности, ее образованности и просвещенности в тесной связи с общим ее совершенствованием, воспитанием и развитием. В этом процессе следует различать момент организации деятельности и момент обучения.

Любой процесс есть последовательная смена одного состояния другим. Эта его динамическая характеристика связана с достижением цели, способами получения результата, затраченными при этом усилиями, условиями и формами организации обучения и воспитания. Вместе с тем, данная характеристика связана с результативностью обучения и воспитания как степенью соответствия требуемого и нежелательного изменения в человеке. То есть, в образовательном процессе взаимодействуют обучение и воспитание, а деятельность обучающегося под руководством обучающего (педагога) рассматривается как педагогический процесс. От того, как будет построен педагогический



процесс для усвоения знаний и информации, будет зависеть эффективность образовательного процесса.

Образовательный процесс как компонент образовательной деятельности не может рассматриваться отдельно от образовательной организации, определяющей цели, ради достижения которых она создана. В совокупности с такими понятиями, как ожидания и запросы потребителей качество образования необходимо рассматривать как то, чего ожидают потребители от результатов деятельности образовательной организации. Организация, в свою очередь, свою деятельность направляет на удовлетворение требований потребителей.

Рассмотрим основные понятия:

Качество – степень соответствия совокупности присущих характеристик требованиям.

Качество образования – комплексная характеристика образовательной деятельности и подготовки обучающегося, выражающая степень их соответствия федеральным государственным образовательным стандартам, образовательным стандартам, федеральным государственным требованиям и (или) потребностям физического или юридического лица, в интересах которого осуществляется образовательная деятельность, в том числе степень достижения планируемых результатов образовательной программы.

Обеспечение качества – виды деятельности, как планируемые, так и осуществляемые, доступные постоянному контролю и необходимы для создания уверенности в выполнении требований к качеству.

Улучшение качества – процессы и результаты, направленные на увеличение способности выполнять требования к качеству.

Управление качеством образования – это методы и виды деятельности оперативного характера, планомерно осуществляемая система стратегических и оперативных мероприятий,

направленная на обеспечение, улучшение, контроль и оценку качества образования, а также своевременное устранение несоответствия и отклонений процесса управления.

Образование – единый целенаправленный процесс воспитания и обучения, являющийся общественно значимым благом и осуществляемый в интересах человека, семьи, общества и государства, а также совокупность приобретаемых знаний, умений, навыков, ценностных установок, опыта деятельности и компетенции определенных объема и сложности в целях интеллектуального, духовно-нравственного, творческого, физического и (или) профессионального развития человека, удовлетворения его образовательных потребностей и интересов.

Дополнительное образование – вид образования, который направлен на всестороннее удовлетворение образовательных потребностей человека в интеллектуальном, духовно-нравственном, физическом и (или) профессиональном совершенствовании и не сопровождается повышением уровня образования.

Детская музыкальная школа – образовательная (некоммерческая) организация, осуществляющая на основании лицензии образовательную деятельность по дополнительным предпрофессиональным программам и дополнительным общеразвивающим программам в области музыкального искусства в качестве основной цели ее деятельности.

Образовательная деятельность – деятельность по реализации образовательных программ.

Образовательная программа – комплекс основных характеристик образования (объем, содержание, планируемые результаты) и организационно-педагогических условий, который представлен в виде учебного плана, календарного учебного графика, рабочих программ учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), иных компонентов, оценочных и методических мате-

риалов, а также в виде рабочей программы воспитания, календарного плана воспитательной работы, форм аттестации.

Модель – это система (аналог, образец, изображение, описание, схема, план и т. п.), исследование которой служит средством для получения информации о другой системе, представление некоторого реального процесса или концепции.

Мониторинг – система постоянного наблюдения за процессами, происходящими в обществе, результаты которого служат для обоснования управленческих решений по обеспечению качества. В рамках системы наблюдения происходит оценка, контроль объекта, управление состоянием объекта в зависимости от воздействия определенных факторов.

Участники образовательных отношений – обучающиеся, родители (законные представители) несовершеннолетних обучающихся, педагогические работники и их представители, организации, осуществляющие образовательную деятельность.

Эффективность – соотношение между достигнутыми результатами и использованными ресурсами.

## **Вопросы и задания для самоподготовки**

### **Вопросы для самоподготовки**

1. Охарактеризуйте современные научные подходы к управлению качеством художественного образования.
2. Раскройте понятие «качество» как объект управления.
3. Опишите роль управления качеством в системе общего менеджмента.
4. Перечислите функции менеджмента качества.
5. Дайте системное определение понятия «качество образования».
6. Раскройте многоаспектность категории «качество».

7. Дайте характеристику понятия в области качества: качество, система менеджмента качества, удовлетворенность потребителя, нормы качества, критерии качества, оценка качества.

8. Раскройте организационно-правовые основы управления качеством в образовательной организации.

9. Перечислите и охарактеризуйте модели систем качества в учреждениях художественного образования.

### **Задания для самостоятельной работы**

#### **ЗАДАНИЕ 1.**

Составить терминологический словарь по управлению качеством художественного образования (не менее 20 определений, касающихся деятельности данной организации).

#### **ЗАДАНИЕ 2.**

Составить (разработать) схему основных подходов к управлению качеством художественного образования. Составить классификатор подходов к управлению качеством образования.

#### **ЗАДАНИЕ 3.**

Провести анализ реализации принципов менеджмента качества в образовательной организации (дополнительное образование детей, ДШИ, организации художественного образования различного уровня).

## ЛЕКЦИЯ 2. ВНЕШНЯЯ И ВНУТРЕННЯЯ ГАРАНТИИ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ. ТРЕБОВАНИЯ К ОБЕСПЕЧЕНИЮ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ В НОРМАТИВНЫХ ДОКУМЕНТАХ

В России образовательная деятельность подлежит обязательному контролю со стороны государственных органов и общественности.

Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» определены некоторые процедуры по государственному и общественному контролю качества образования.

К государственным процедурам контроля в сфере образования относятся: лицензирование и аккредитация образовательной деятельности, а также государственный контроль (надзор), включающий федеральный государственный контроль качества образования и федеральный государственный надзор.

Таблица 1

### Государственный контроль

| <b>Государственная регламентация контроля<br/>в области образовательной деятельности</b> |  |
|--|--|
| <u>Государственные процедуры</u>   | <u>Общественные процедуры</u>  |
| Лицензирование образовательной деятельности  | Независимая оценка качества образования  |
| Государственная аккредитация образовательной деятельности                                | Общественная аккредитация организаций, осуществляющих образовательную деятельность |
| Государственный контроль (надзор):<br>– федеральный государственный                      | Профессионально-общественная аккредитация основных профессиональных                |

|  |   |
|--|---|
| ный контроль качества образования;<br>– федеральный государственный надзор | образовательных программ, основных программ профессионального обучения и (или) дополнительных профессиональных программ |
|--|---|

Оценка качества является одной из приоритетных задач в Российской Федерации.

Качество работы (услуги) в целом понимается как совокупность показателей, определяющих степень соответствия результатов деятельности организации в целом, ее подразделений и отдельных исполнителей задачам организации, где количественная оценка качества работы исполнителей осуществляется при помощи обобщающего показателя и частных коэффициентов [50, с. 75].

Инструментом получения информации о качестве предоставления услуг выступает мониторинг. В педагогической науке «мониторинг» используется с XIX века. С середины 90-х годов XX века и по настоящее время в педагогической теории и практике широко используются апробированные и распространенные методы мониторинга качества образования (интервью, наблюдение и личное участие, опросы, обсуждения, анкетирование, изучение документов, текущая статистика). С появлением диагностических центров и лабораторий используются системы диагностики: тесты, карты, опросные листы, анкеты; применяются методы участвующего наблюдения и собеседования [63, с. 50].

Качество и доступность государственных услуг (оказываемых государственными учреждениями) в России исследуется с 2004 года, а в дальнейшем с 2008 года проводится мониторинг качества и доступности государственных и муниципальных услуг с целью выявления наиболее проблемных сфер оказания этих услуг, а также с целью отслеживания динамики основных

показателей оказания услуг. Происходит апробация методов сбора информации о качестве.

Основой объективной оценки качества образования в процессе государственного контроля (надзора) выступают федеральные государственные образовательные стандарты и федеральные государственные требования.

К общественным процедурам оценки качества образования, согласно федеральному закону «Об образовании в Российской Федерации», относятся: независимая оценка качества образования, общественная аккредитация организаций, осуществляющих образовательную деятельность, а также профессионально-общественная аккредитация основных профессиональных образовательных программ, основных программ профессионального обучения и (или) дополнительных профессиональных программ.

С 2013 по 2015 годы формировалась нормативная база по независимой оценке качества предоставления социальных услуг, в том числе образования, целью которой является предоставление участникам образовательных отношений информации об уровне организации работы по реализации образовательных программ на основе общедоступной информации.

Источниками информации о качестве образования образовательных организаций выступают:

- официальный сайт образовательной организации;
- информационные стенды образовательной организации;
- официальный сайт для размещения информации государственных (муниципальных) учреждениях [www.bus.gov.ru](http://www.bus.gov.ru);
- мнения получателей услуг (данные анкет, опроса, интервью);
- статистические данные, собранные методом статистики: сбор, обобщение, представление, анализ и интерпретация данных с целью количественного описания компонентов образовательного процесса, анализа и прогнозирования, тенденции раз-

вития образования в будущем, выявление факторов развития образования для принятия управленческих решений [82, с. 9].

Независимая оценка качества образования проводится организациями, осуществляющими независимую оценку качества, направленную на получение сведений об образовательной деятельности, о качестве подготовки обучающихся и реализации образовательных программ, а также о качестве условий осуществления образовательной деятельности через проведение опросов, анкетирования потребителей образовательных услуг. На основе результатов независимой оценки качества образования формируются рейтинги образовательных организаций, размещаемые в сети «Интернет».

Проанализировав процедуры контроля в сфере образования, относящиеся к оценке качества образования, можно сделать вывод о том, что оценке качества подлежат такие критерии (факторы образовательного процесса) как:

- соответствие содержания образовательных программ федеральным государственным образовательным стандартам (федеральным государственным требованиям);
- качество подготовки обучающихся;
- качество условий осуществления образовательной деятельности.

С 2017 года экспертиза оценки качества образования проводится по таким общим критериям, как: открытость и доступность информации об образовательной организации, комфортность условий осуществления образовательной деятельности; доброжелательность, вежливость работников; удовлетворенность условиями ведения образовательной деятельности организации, а также доступность услуг для инвалидов. Устанавливается периодичность проведения экспертизы – один раз в три года [96].

В 2017 году Правительство Российской Федерации закрепляет ответственность руководителя по обеспечению устра-



нения недостатков, выявленных в ходе независимой оценки качества образования. Оценка эффективности работы руководителя и эффективности деятельности организации в целом также проводится с учетом результатов независимой оценки качества условий оказания услуг учреждением и выполнения работы по устранению недостатков [91].

В 2019 году определены показатели, характеризующие общие критерии оценки качества условий осуществления образовательной деятельности организациями, осуществляющими образовательную деятельность по основным общеобразовательным программам, образовательным программам среднего профессионального образования, основным программам профессионального обучения, дополнительным общеобразовательным программам:

1. Показатели, характеризующие открытость и доступность информации об организации, осуществляющей образовательную деятельность.

2. Показатели, характеризующие комфортность условий, в которых осуществляется образовательная деятельность.

3. Показатели, характеризующие доступность образовательной деятельности для инвалидов.

4. Показатели, характеризующие доброжелательность, вежливость работников организации.

5. Показатели, характеризующие удовлетворенность условиями осуществления образовательной деятельности организаций [94].

Внимание со стороны государства направлено и на методическое обеспечение проведения оценки качества образования:

– разработаны Методические рекомендации по расчету показателей независимой оценки качества образовательной деятельности организаций, осуществляющих образовательную деятельность (утверждены Министерством образования и науки РФ от 15.09.2016 г. № АП-87/02ан);

– утвержден Единый порядок расчета показателей, характеризующих общие критерии оценки качества условий оказания услуг организациями в сфере культуры, охраны здоровья, образования, социального обслуживания и федеральными учреждениями медико-социальной экспертизы» (утвержден приказом Минтруда России от 31.05.2018 года № 344н);

– утверждены Правила сбора и обобщения информации о качестве условий оказания услуг организациями в сфере культуры, охраны здоровья, образования, социального обслуживания и федеральными учреждениями медико-социальной экспертизы (утверждены постановлением Правительства Российской Федерации от 31.05.2018 г. № 638).

К компетенциям образовательной организации в области качества относится проведение самообследования и обеспечение функционирования внутренней системы оценки качества образования, что закреплено в государственных нормативных правовых актах.

Самообследование образовательной организации проводится с 1 сентября 2013 года ежегодно самой организацией, в процессе которого проводится самооценка образовательной деятельности, системы управления организации, содержания и качества подготовки обучающихся, организации учебного процесса, востребованности выпускников, качества кадрового, учебно-методического, библиотечно-информационного обеспечения, материально-технической базы, функционирования внутренней системы оценки качества образования, а также анализ показателей деятельности, устанавливаемых федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере образования [92].

Образовательная организация обеспечивает функционирование внутренней системы оценки качества образования, включающей нормы, правила, оценочные и диагностические

процедуры, содержание положений которой будет способствовать постоянному улучшению качества образования, что будет содержать основу для создания модели управления качеством образования.

Полученные результаты оценки качества образования можно использовать на всех уровнях управления качеством образования:

*Федеральными и региональными органами исполнительной власти:*

- в целях принятия управленческих решений, в том числе при кадровых перестановках, разработке программ по развитию системы образования, проведении конкурсного отбора лучших образовательных организаций, при распределении грантов.

*В частности, организациями, осуществляющими образовательную деятельность:*

- для оценки соответствия реализуемой деятельности запросам и ожиданиям участников образовательного процесса и/или иных заинтересованных сторон;
- для определения перечня мероприятий по улучшению результатов и качества предоставления образовательных услуг.

Все эти оценочные процедуры обеспечивают понимание изменчивости процессов, связанных с качеством образования, а также будут способствовать моделированию таких изменений, влияющих на принятие управленческих решений по их улучшению.

Исходя из вышеизложенного следует, что образовательная организация, находясь под постоянным контролем уполномоченных органов власти и проверяющих организаций, а также обновления законодательства Российской Федерации, призвана организовать и осуществлять образовательную деятельность на высоком профессиональном уровне, обеспечивающем реализацию качественных образовательных услуг.

Согласно ИСО серии 9001:2001 в целях улучшения образовательной деятельности в образовательной организации с учетом потребностей всех заинтересованных сторон требуется стратегическое решение руководства организации для создания системы менеджмента качества, способствующей повышению удовлетворенности потребителей [87].

Таким образом, качество образования – это характеристика системы образования, включающая содержание, процесс и результат образования, отражающих степень или уровень их соответствия требованиям нормативных документов, потребителей образовательных услуг и общества. В свою очередь, современное общество и экономическая ситуация требует от образования его соответствия интересам, возможностям, а также запросам и потребностям заказчиков [70, с. 295].

## **Вопросы и задания для самоподготовки**

### **Вопросы для самоподготовки**

1. Охарактеризуйте внешние и внутренние системы гарантии качества.
2. Опишите систему внутренней гарантии качества в образовательной организации.
3. Раскройте понятие «стандарт качества». Перечислите функции стандарта.
4. Дайте характеристику стандарта как гаранта качества. Опишите структуру государственных образовательных стандартов.
5. Охарактеризуйте требования к качеству образования в профессиональных стандартах 01.001 Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования (воспитатель, учитель); 01.003 Педагог дополнительного образования детей и взрослых.

6. Дайте характеристику системы международных стандартов качества ISO-9000.

7. Дайте характеристику системы менеджмента качества на основе требований стандарта ГОСТ Р ИСО-9001:2015. Процессный подход.

8. Перечислите методы мониторинговых исследований качества образования.

9. Приведите пример использования метода участвующего наблюдения.

10. Что является основой объективной оценки качества художественного образования?

11. Перечислите и охарактеризуйте общественные процедуры оценки качества художественного образования.

12. Перечислите источники сбора информации о качестве художественного образования.

13. Охарактеризуйте и кратко опишите процедуру независимой оценки качества дополнительного художественного образования.

14. Перечислите критерии оценки качества художественного образования в ОУ.

15. Перечислите требования к самообследованию учреждения дополнительного образования.

### **Задания для самостоятельной работы**

#### **ЗАДАНИЕ 1.**

1. Проанализируйте деятельность образовательной организации (выбранной организации) и составьте список основных потребителей продукции / услуги, производимой данной организацией.

2. Для каждой группы потребителей определите основные требования к услуге.

3. Выявите главные требования, которые необходимо выполнять в первую очередь.

## ЗАДАНИЕ 2.

1. Определите основные факторы, определяющие качество продукции / услуги, производимой образовательной организацией (или организацией искусства).

2. Какие управленческие действия необходимо предпринять, чтобы усилить положительное влияние и минимизировать отрицательное влияние?

## ЗАДАНИЕ 3.

1. Спроектируйте основные этапы деятельности организации по разработке и внедрению системы менеджмента качества.

2. Составьте график Ганте по разработке и внедрению системы менеджмента качества в образовательной организации.

## ЗАДАНИЕ 4.

1. Спроектируйте систему показателей качества художественного образования.

2. Разработайте программу мониторинга качества в конкретной организации.

## ЗАДАНИЕ 5.

Разработайте Политику в области качества для конкретной организации или проведите анализ выполнения действующей в организации Политики (на выбор).

## ЗАДАНИЕ 6.

Составьте перечень документов, регламентирующих качество продукции/услуги в конкретной организации.

## ЗАДАНИЕ 7.

1. Какие методы исследования ожиданий и удовлетворенности потребителей целесообразно применить для выбранного вами продукта / услуги?

2. Составьте: Анкету; Опросный листок, другие, известные Вам элементы сбора и обработки данных, для исследования ожиданий и удовлетворенности потребителей.

При составлении документов сбора данных проведите ранжирование целей.

#### ЗАДАНИЕ 8.

Проведите оценку требований основного потребителя по каждому свойству продукции / услуги с учетом вклада различных составляющих и заполните таблицу.

#### ЗАДАНИЕ 9.

Проанализируйте требования ФГОС начального общего образования в области качества преподавания предметной области «Искусство».

#### ЗАДАНИЕ 10.

Проанализируйте требования ФГОС основного общего образования в области качества преподавания предметной области «Искусство».

#### ЗАДАНИЕ 11.

Проанализируйте Федеральные государственные требования к минимуму содержания, структуре и условиям реализации дополнительной предпрофессиональной общеобразовательной программы в области искусства в области качества образования (по выбору).

#### ЗАДАНИЕ 12.

1. Осуществите анализ отчета по самообследованию одного из учреждений дополнительного образования.
2. Определите проблемы качества образования.
3. Выявите зоны улучшений.

### **ЛЕКЦИЯ 3. АНАЛИЗ СОВРЕМЕННЫХ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ**

Предъявляемые требования современного общества к качеству образования невозможно без целенаправленных изменений в процессах управления. В практике сложилось множество взглядов, применяемых подходов и инструментов в области управления качеством.

С философской точки зрения управление рассматривается как «функция организованных систем». Философский словарь также описывает качественную специфику социального управления, направленного на совершенствование и развитие общества [75, с. 380].

Значительный вклад в становление и развитие теории и практики управления качеством в широком смысле внесли отечественные ученые Г. Г. Азгальдов, А. В. Гличев, В. В. Бойцов, Д. С. Львов, Л. Я. Сиськов и др., раскрывшие природу качества, закономерность формирования качества и управления им [1, с. 136].

Термины «управление школой» и «внутришкольное управление» в педагогической литературе появляются в начале 60-х годов XX века. Появляются первые исследования по всему циклу управления школой, раскрываются принципы управления, ориентированные на человека [67, с. 8].

Организация школьной системы опиралась на педагогические идеи отечественных педагогов Н. Ф. Бунакова, П. Ф. Каптерева, К. Д. Ушинского, С. Т. Шацкого, послужившие основой для развития «школоведения» как части педагогической науки [15; 33; 74; 79].

В дальнейшем, с середины 50-х годов XX века, Е. С. Березняк, А. Н. Волковский, М. И. Кондаков,



М. П. Малышев, П. В. Худоминский обращаются к изучению вопросов организации учебно-воспитательного процесса, контроля за реализацией учебных программ, ведения школьной документации, изучения передового педагогического опыта, а также содержания управления. Применяя положения теории социального управления, авторы ввели понятие «управление школой» [10; 17; 39; 48; 81].

Содержание управления как вида деятельности проявляется через функции, исполнение которых, по мнению В. М. Шепеля, не возможно без наличия предметных профессиональных компетенций и личностных качеств не только руководителя образовательной организации, но и всех тех, кто осуществляет определенные процессы [80, с. 136].

Ю. А. Конаржевский указывает на необходимость изучения теории менеджмента как «новой философии и политики управления с иной системой ценностей и приоритетов, иными методами и инструментарием управления, с новым пониманием принципов управления, внутренних связей и закономерностей системы» [38, с. 5].

В. Ф. Покасов рассматривает систему управления качеством образования в образовательной организации как важное условие для предоставления качественных образовательных услуг, отвечающих запросам и ожиданиям потребителям, действующим стандартам [55, с. 88].

Вопросы теории и практики оперативного и эффективного управления в общеобразовательной школе изучает П. И. Третьяков, раскрывший функции управления, модель и технологию оперативного управления качеством образования [69, с. 264].

Т. И. Шамова, П. И. Третьяков, Н. П. Капустин описывают общую характеристику управления образованием в России, внутришкольное управление как систему, а также раскрывают значимость образовательного процесса в школе [77, с. 162].

По мнению Т. Н. Шамовой, главным в практике управления человеческими, материальными и другими ресурсами является создание адаптивной среды для развития человеческого потенциала всех участников образовательного процесса [78, с. 24].

Обобщили достижения теории и практики управления качеством А. В. Бандурин, Э. М. Воронина, С. Д. Ильенкова, А. В. Квитко, В. И. Кузнецов, изложившие основные методологические основы управления качеством и описавшие роль стандартизации и сертификации [59, с. 136].

М. В. Самсонова раскрывает основные принципы организации и функционирования системы всеобщего управления качеством (TQM) в деятельности организаций, а также тотальный менеджмент качества на основе комплексного подхода, направленный на достижение долгосрочного успеха [61, с. 49].

В. Г. Каменская раскрыла социологию и психологию управления, психологические характеристики управленческой деятельности, социальную роль руководителя коллектива, психологию управления и управления конфликтами [32, с. 46].

Г. В. Дмитриенко утверждал, что эффективность исполнения принятых управленческих решений по улучшению качества образования будет зависеть от правил, описывающих последовательность выполнения операций, сами операции, способы, отдельные приемы и действия, которые будут являться основой для обеспечения качества образования и выступят гарантией эффективного исполнения принятых управленческих решений [24, с. 56].

Эффективность деятельности системы управления в образовательной сфере будет зависеть от степени единства требований и понимания государственной политики в области образования, взаимосвязи распределения полномочий и ответственности. Ограничение возможностей управления на каждом уровне обусловлено переданными полномочиями и имеющимися ре-

сурсами: административными, финансовыми, кадровыми, информационными.

Поскольку управление качеством образования осуществляется как на микро, так и на макроуровне, анализу подлежат и вопросы, отражающие регулирование процессов управления качеством на государственном уровне.

При изучении современных подходов к управлению качеством образования, наряду с отечественной системой управления качеством образования, необходимо обратиться и к практическому зарубежному опыту.

Так, например, в США федеральное правительство снимает с себя ответственность по управлению качеством образования, возложив ее на администрации штатов, органы местного самоуправления и частных лиц. Департамент образования распределяет государственные финансовые средства программным методом и через осуществление грантов.

В Великобритании наблюдается централизованное управление качеством образования, осуществляемое Ofsted-Департаментом при Школьном Инспекторате Ее Величества Королевы. Данный подход позволяет проводить мероприятия по оценке качества образования максимально независимо. При этом финансирование учебных заведений распределяется в зависимости от места учебного заведения в рейтинге.

Во Франции оценка и контроль качества образования осуществляются также централизованно с помощью инспекторской службы Министерства образования.

В Германии существует децентрализованный подход к управлению, оценке и контролю качества, осуществляемый с учетом разработанных стандартов шестнадцатью министерствами в правительственных землях, но учитывающих общие рекомендации Министерства образования.

В азиатских странах также превалирует централизованный подход к проведению оценки качества образования с соблюдением единых требований национальных стандартов.

Таким образом, в зарубежной практике наблюдается преобладание централизованной системы управления качеством образования с опорой на качественные показатели, с учетом внешней и внутренней оценки, а также мнения потребителей. Также в управлении качеством образования в зарубежных образовательных организациях широко используется динамический подход, при котором происходит выявление положительных изменений, предлагаются пути развития и повышения качества образования [71, с. 63].

В последнее время в научной литературе наряду со словом «управление» употребляется и термин «менеджмент», используемые часто как понятия взаимозаменяемые. В Оксфордском словаре английского языка «управление» переводится с русского языка на английский такими терминами, как *management, direction, administration*, отражающим одинаковую сущность данных категорий [73, с. 16].

Исходя из этого, «менеджмент качества» и «управление качеством» следует рассматривать как равнозначные. Следовательно, управление качеством определяется как скоординированная деятельность организации, включающая планирование, обеспечение, мотивацию, контроль и постоянное улучшение качества с целью удовлетворения запросов потребителей и соответствия стандартам.

В педагогической литературе широко освещаются общие закономерности менеджмента. Изучаются вопросы управления персоналом, инновационными педагогическими технологиями, методами и формами организации образовательного процесса, раскрываются проблемы качества образовательного процесса, организационная культура школы рассматривается как инструмент управления, совершенствуется нормативно-правовая до-

кументация и материально-техническое оснащение образовательного процесса.

По мнению Э. А. Смирнова, система управления состоит из совокупности всех подсистем, элементов и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих функционирование организации [65, с. 76].

В современной науке и практике управления используются разнообразные подходы: комплексный, интеграционный, маркетинговый, функциональный, динамический, воспроизводственный, количественный, административный, поведенческий и др. Это обусловлено внутренней функциональной сложностью процессов организации и изменениями внешней среды.

Эффективное управление должно рассматриваться как непрерывный процесс, разбиваемый на отдельные этапы.

Содержание современных подходов к управлению качеством раскрывается с помощью серии международных стандартов ISO 9000, разработанной в 1987 году, которые позднее неоднократно пересматривались. Новая версия стандарта ISO 9001: 2015 определила требования к нормативным документам на системы управления и установила новый, единый стандарт структуры систем управления.

В международных стандартах качества процессы системы менеджмента качества объединены в группы:

- Процессы управленческой деятельности (определение и выполнение требований потребителей, формирование политики в области качества, планирование, распределение ответственности и полномочий, управление документацией, анализ управленческой деятельности).

- Процессы обеспечения ресурсами (управление персоналом, управление по обеспечению основ функционирования организации, управление условиями труда через систему управления охраной труда).

– Процессы жизненного цикла продукции (услуги) (планирование и проектирование процессов жизненного цикла продукции (услуги)).

– Процессы измерения, анализа и улучшения (мониторинг и измерение, анализ данных, улучшение системы менеджмента качества).

Необходимые указанные процессы для достижения целей на любом уровне управления составляются посредством определения миссии и стратегии в области качества, установления границ ответственности, анализа обеспеченности ресурсами, выявления запросов потребителей.

В России принят национальный стандарт Системы менеджмента качества ГОСТ Р ИСО 9001-2015, который применим к любым организациям, независимо от сферы деятельности. Новая версия стандартов согласовывает существующие подходы к управлению качеством, благодаря четкому определению его основополагающих принципов.

В основу современных подходов к управлению качеством вошли три основных подхода к управлению:

1. Системный подход.
2. Процессный подход.
3. Ситуационный подход.

Идея системного подхода впервые была сформулирована русским ученым А. А. Богдановым в 1912-1928 годов в работе «Всеобщая организационная наука (тектология)», позднее в середине 1930-х годов эта идея была возрождена Л. Фон Берталанфи в работе «Общая теория систем». В основе концепции положено понимание системы управления как комплекса взаимосвязанных и взаимозависимых элементов (частей), работающих на одну общую цель, результат.

Основоположником процессного подхода является А. Файоль, рассматривавший управление как серию взаимосвязанных управленческих процессов (планирование, организация,

мотивация, контроль и связующие процессы коммуникации и принятие решений). Такие процессы управления называют управленческими функциями, составляющими базу для организации системы менеджмента качества.

Ситуационный подход, основываясь на концепциях системного и процессного подходов, используется для повышения качества управленческих процессов, связанных с разрешением ситуаций и событий [46, с. 524].

В последние годы в управлении качеством образования активно внедряются технологии проектного менеджмента. Как отмечают М. Н. Курлапов и Н. Ю. Перевышина, проектная деятельность становится эффективной технологией управления как на федеральном и региональном уровнях, так и на уровне конкретного учреждения (детской школы искусств), что отвечает современным требованиям образовательной политики и является одним из факторов устойчивого инновационного развития учреждения [53].

Успешное функционирование организации будет зависеть от управления разнообразными и взаимосвязанными видами деятельности или процессами. При этом внутри организации определяются их виды, необходимые для системы менеджмента качества, а именно: установление процессов для достижения стратегических целей организации, их соотнесение с уровнями управления [38, с. 149].

Внедрение процессного подхода невозможно без установления ответственных владельцев (работников) определенных процессов – область деятельности, эффективность которых будет зависеть от степени компетенций по решению проблем и организации деятельности для проведения анализа и улучшения процесса. При этом деятельность работника будет рассматриваться тоже как процесс.

Управление качеством образования имеет определенные специфические функции управления, связанные с получением

человеком образования через предоставление ему образовательных услуг [51, с. 59].

В связи с этим образование рассматривается нами как важнейшая сфера человеческой культуры, а также как отрасль материального производства (производства образовательных услуг), связанная с формированием образовательной, культурной, нравственной и профессиональной составляющей человеческого капитала.

По мнению П. И. Третьякова, объектом управления в образовательном учреждении является процесс развития, а наука управления должна исследовать условия эффективного внедрения современных педагогических технологий, инноваций [68, с. 324].

К специфическим функциям управления качеством образования с учетом особенностей данной сферы относятся:

- повышенное внимание со стороны общества (прозрачность, открытость размещения информации об образовательной деятельности на официальном сайте образовательной организации, а также на сайте [www.bus.gov.ru](http://www.bus.gov.ru) в сети Интернет, публичные доклады и отчеты руководителей, рейтинги организаций по результатам проведения оценки качества предоставляемых образовательных услуг и условий, государственный контроль (надзор) качества образования;

- большое количество участников образовательного процесса (обучающиеся, родители (законные представители) обучающихся и педагогические работники);

- многозначность целей (от стратегических к частным);

- производство образовательных услуг (маркетинговые технологии);

- экономическое давление на оказание образовательных услуг (утверждение государственного (муниципального) задания на оказание услуг (выполнение работ) в отношении образовательных организаций).



Необходимо учитывать не только специфику отрасли образования в целом, но и виды деятельности отдельной образовательной организации, на основе которых и формируются специфические функции управления процессами в образовательной организации.

К таким функциям можно отнести:

1. Функцию реализации государственной политики в области образования в целом и в области образования по видам – в частности.

2. Функцию реализации потенциала внешних связей системы образования через взаимодействие с внешней средой, окружающей образовательную организацию.

3. Функцию реализации формы собственности образовательной организации.

В целях повышения эффективности деятельности по управлению процессами разрабатывается организационная структура по принципам вертикального и горизонтального управления. Для выполнения стратегических целей, связанных с повышением эффективности и качества, важным условием становится построение системы управления по горизонтальному принципу, обеспечивающей выполнение текущих процессов [9, с. 103].

В. Г. Елиферов утверждает, что владелец процесса, в лице отдельного исполнителя или коллегиального органа, имеет в своем распоряжении ресурсы процесса, информацию о процессе, управляет ходом процесса и ответственен за его результат перед вышестоящим руководством [58, с. 327].

Напротив, Р. Гарднер считает, что «собственник процесса не касается задач, решаемых отдельными владельцами» [19, с. 86].

Руководителем и администрацией формируется новое отношение к качеству и распространяется на следующий уровень руководителей структурных подразделений и работников. Руко-

водство организации должно устранять препятствия, мешающие правильному выполнению работниками своих функций. Главной задачей каждого руководителя любого уровня управления является понимание и осознание степени ответственности за деятельность вверенных ему процессов [9, с. 53].

Установление ответственности за выполнение процессов связано с определением, так называемых, входов и выходов процессов, где вход – это начало процесса, а выход – окончание процесса, которые, в свою очередь, формируют эффективность и результат процесса.

Залогом успеха управления будет соблюдение принципов и методов управления. Функции управления формируются в процессах управления. Различают основные (общие), специальные (частные) и вспомогательные функции. К основным или общим функциям управления относятся: планирование, организация процесса, мотивация и контроль, а также принятие решений и коммуникация.

Функции управления реализуются посредством организационно-распорядительных, социально-психологических, правовых (юридических) и экономических методов, представляющих собой способы воздействия руководителя на объект управления.

Управление всегда воздействует на конкретный объект, имеющий определенную направленность, поэтому управление конкретным объектом должно осуществляться с учетом специфических функций управления. Специфические функции формируются под воздействием специфической деятельности организации.

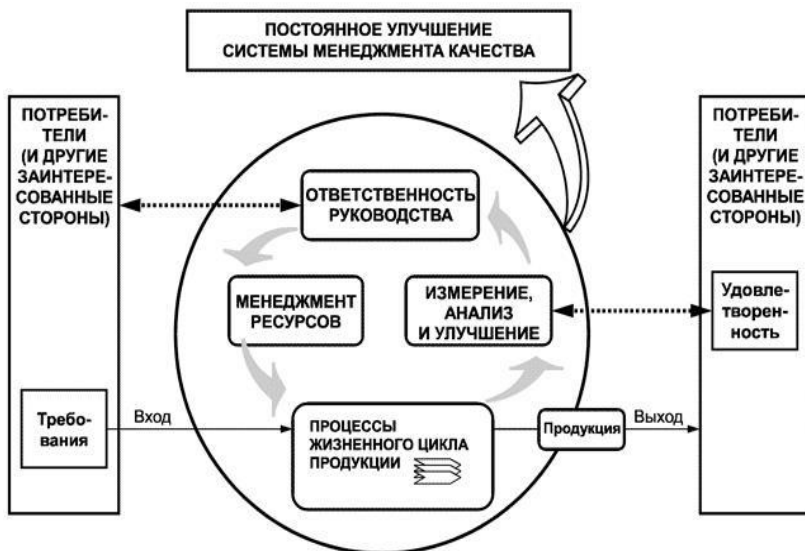


Рисунок 1. Процессный подход в управлении

Т. А. Салимова выделяет следующие методы управления качеством:

- экономические методы (применяются в установлении гибкой системы оплаты труда, т. е. оплаты по результатам);
- организационные методы (применяются для регламентации деятельности, разработки приказов, распоряжений, положений, направленных на улучшение качества деятельности организации; установление ответственности за поручения);
- социально-психологические методы управления качеством включают методы воспитательного характера и психологического воздействия, нацеленные на воспитание особого отношения к рабочим процессам, чувства патриотизма по отношению к организации, воспитание ответственности и дисциплины, мотивацию к высокому качеству создание положительного психологического климата в коллективе, разрешение конфликтных ситуаций;

– технологические (методы контроля качества работ, услуг и процессов, методы воздействия на качество работ, услуг и процессов);

– экспертные (экспертные оценки, ранжирование, сопоставления, оценивание) [60, с. 46-49].

Перечисленные методы тесно взаимосвязаны и применяются ко всей системе управления образованием как средство повышения эффективности для достижения оптимальных образовательных результатов [85, с. 12].

Качество результата будет являться залогом качественных взаимосвязанных и взаимодействующих процессов, управление которыми обеспечит результативное функционирование всех уровней управленческой системы.

Таким образом, потенциал, которым обладает образовательная организация, а также достигнутые результаты и деятельность по их достижению, будут выступать результатами качества системы всех уровней управления. В свою очередь, система управления качеством образования в образовательной организации будет основываться на базовых принципах менеджмента, стратегическом планировании, целях и задачах, миссии, структуре и порядке взаимодействия ее элементов, изменения которых раскрываются в модели управления.

Модель управления качеством образования строится на основе стратегического планирования (определение целей и задач, необходимых для достижения заданных показателей качества), ситуационного анализа (изучения факторов, описания существующего положения и прогноза на будущее), маркетинговых исследований, направленных на изучение образовательных потребностей заказчиков (потребителей образовательных услуг) и прогнозирования результатов, контроля (подготовка корректирующих действий в зависимости от значений и причин отклонений фактических показателей от плановых).

## **Вопросы и задания для самоподготовки**

### **Вопросы для самоподготовки**

1. Дайте определения понятия «менеджмент качества образования».
2. Перечислите критерии эффективных управленческих решений в области качества художественного образования.
3. Опишите структуру управления качеством художественного образования.
4. Опишите структуру управления качеством художественного образования на макро и микроуровне.
5. Перечислите и охарактеризуйте подходы к управлению качеством художественного образования.
6. Опишите философию процессного подхода.
7. Дайте определение понятие «процесс».
8. Что такое графическое изображение процесса? Приведите пример.
9. Назовите классификацию процессов управления качеством художественного образования.
10. Перечислите процессы управления качеством художественного образования в соответствии с ISO – 2000.
11. Опишите бизнес-процессы управления качеством художественного образования.
12. Опишите обеспечивающие процессы управления качеством художественного образования.
13. Опишите роль владельца процесса. Приведите пример.
14. Охарактеризуйте сущность системного подхода к управлению качеством художественного образования. Приведите примеры.
15. Охарактеризуйте сущность процессного подхода к управлению качеством художественного образования. Приведите примеры.

16. Охарактеризуйте сущность ситуационного подхода к управлению качеством художественного образования. Приведите примеры.

17. Назовите и охарактеризуйте специфические функции управления качеством художественного образования.

18. Охарактеризуйте организационную структуру управления качеством художественного образования в детской школе искусств.

19. Опишите функции менеджмента в управлении качеством художественного образования.

20. Назовите методы структуризации и описания рабочих процессов в организациях художественного образования. Дайте характеристики процессов.

21. Перечислите принципы управления качеством художественного образования.

22. Охарактеризуйте понятия «Ориентация на потребителя», «Выявление потребностей и ожиданий потребителей», «Оценка удовлетворенности потребителей». Приведите примеры.

23. Приведите сравнительную характеристику зарубежного и отечественного опыта управления качеством художественного образования.

14. Перечислите методы управления качеством художественного образования.

### **Задания для самостоятельной работы**

#### **ЗАДАНИЕ 1.**

Составьте блок-схему реализации процессного подхода при управлении качеством художественного образования.

#### **ЗАДАНИЕ 2.**

Разбейте исследуемый продукт на три основные группы характеристик: «Качество, которое должно быть»; Качество «чем больше, тем лучше»; «Восхищающее качество». Опреде-

лите и опишите по каждой из групп характеристик Цели и план по качеству.

### ЗАДАНИЕ 3.

Постройте блок-схему процесса «Реклама деятельности организации с привлечением рекламного агентства».

### ЗАДАНИЕ 4.

Провести анализ причин «брака» образовательной услуги в области художественного образования с помощью причинно-следственной диаграммы Исикавы.

### ЗАДАНИЕ 5.

Составьте матрицу распределения ответственности на процессы управления качеством художественного образования.

## **ЛЕКЦИЯ 4. СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО МУЗЫКАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

В системе Российского музыкального образования, формировавшейся на протяжении 200 лет, детские музыкальные школы занимают особое место. На протяжении XX века они выполняли важную социально-экономическую и социально-культурную миссию: во-первых, – это подготовка детей с целью их дальнейшего освоения профессиональных образовательных программ в области музыкального искусства в средних и высших профессиональных учебных заведениях, а во-вторых, – общеэстетическое воспитание подрастающего поколения, как культурно-образованной части общества, заинтересованной аудитории слушателей и зрителей [4, с. 7].

Современную систему музыкального образования в России считают наследницей советской системы, сложившейся к середине 1930-х годов, подготовившей многих музыкантов высокого класса, а также профессионалов – артистов музыкальных театров, оркестров и хоров, учителей общеобразовательных школ, руководителей музыкальной самодеятельности, преподавателей и концертмейстеров музыкальных школ и школ искусств.

Отечественная академическая музыка по-прежнему играет ведущую роль в мировой музыкальной культуре, составляя национальную славу и гордость Российской Федерации.

Становление музыкального образования музыканта-исполнителя, дирижера, композитора, преподавателя, музыковеда и учителя музыки в силу особенностей профессионального (психоэмоционального, физиологического) развития личности осуществляется на протяжении 17-19 лет (школа – училище – вуз) посредством реализации в образовательных организациях



преемственных образовательных программ в области музыкального искусства.

Сохранившаяся уникальная система музыкального образования в сфере культуры и искусства в России как трехуровневая подготовка профессиональных музыкантов, в составе которой и детские музыкальные школы, занимает лидирующие позиции в мировом образовательном пространстве и является примером для ряда зарубежных стран.

Развитие и поддержка детских музыкальных школ в Российской Федерации является одной из приоритетных задач государственной политики не только ближайших лет, но и на долгосрочную перспективу.

Именно детские музыкальные школы составляют основу начального профессионального музыкального образования, что определяется как базовая ступень качества образования для двух последующих звеньев – среднего профессионального и высшего образования в сфере культуры и искусства.

Обучение игре на музыкальном инструменте – это сложный многолетний процесс освоения знаний, умений и навыков в форме взаимодействия педагога и обучающегося на основе «воспитывающего обучения» [31, с. 20].

Относя музыку к области искусства как особому виду творчества, Л. С. Выготский утверждал, что творческий потенциал присущ всему человечеству [18, с. 325].

Развивая умственные способности человека, воздействуя через эмоциональную активность личности на интеллект, музыкальное образование способствует формированию у подрастающего поколения духовно-нравственных ориентиров, гуманистического мировоззрения, толерантности, развитого эстетического вкуса и проявлению творческой активности.

Имея особый статус и государственную поддержку, детские музыкальные школы за годы существования, различные по форме собственности как муниципальные и государственные,

сохранили и укрепили организационную структуру в системе дополнительного образования.

Преимуществом дополнительного образования является его персонализация, обеспечивающая возможность добровольного выбора образовательных программ, режима и темпа их освоения, выстраивание индивидуальных образовательных траекторий, возможность применения на практике полученных знаний и навыков, публичной презентации результатов образовательной деятельности, возможность смены образовательных программ, педагога-наставника и учреждения дополнительного образования [88].

Согласно федеральному закону «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 года № 273-ФЗ дополнительное образование понимается как «вид образования, направленный на всестороннее удовлетворение образовательных потребностей человека в интеллектуальном, физическом и (или) профессиональном совершенствовании [96].

В настоящее время существуют отдельные исследования, раскрывающие различные аспекты деятельности учреждений дополнительного образования и частично детских школ искусств.

Сущность, цели, задачи и основные функции учреждений дополнительного образования детей обоснованы в работах А. Г. Асмолова, Л. Н. Буйловой, С. В. Кочневой, Б. В. Куприянова [7; 14; 42].

Исследования В. А. Горского, А. В. Егоровой, А. Я. Журкиной, В. И. Козыря, Н. Р. Литвиненко, Л. Г. Логиновой, И. А. Савицкой, Л. Я. Шамес посвящены вопросам организации индивидуальной и коллективной творческой деятельности в сфере дополнительного образования [22; 27; 37; 43].

Специфика деятельности учреждений дополнительного образования обосновывается в работах А. К. Бруднова, В. П. Вахтерова, И. А. Верба, В. И. Горлинского, Е. Б. Евладовой,

Л. Г. Логиновой, Н. Н. Михайловой, Н. Ю. Перевышиной, Е. В. Тихоновой, Л. В. Чепайкиной, С. А. Шароновой, в которых рассматриваются управленческие проблемы детской школы искусств: стратегическое планирование, качество образования и управление персоналом [13; 53; 78; 81; 18; 79].

Отличием детских музыкальных школ в системе дополнительного образования является реализация дополнительных предпрофессиональных программ в области музыкального искусства, началом введения и закрепления которых на законодательном уровне относится к 1 сентября 2013 года.

Разработка в 2012 году, а в последующем корректировка в 2018 году федеральных государственных требований к минимуму содержания, структуре и условиям реализации предпрофессиональных программ и сроку обучения по этим программам обеспечивает единство требований образовательного пространства Российской Федерации, что послужило

В соответствии с Конституцией Российской Федерации дети являются важнейшим достоянием Российской Федерации. Государство через функциональное назначение детских музыкальных школ обеспечивает условия для всестороннего духовно-нравственного и интеллектуального развития детей, воспитания в них патриотизма и гражданственности.

В Концепции художественного образования в Российской Федерации определены задачи, среди которых «выявление художественно-одаренных детей и молодежи и обеспечение соответствующих условий для их образования и творческого развития» [52].

Специфической особенностью обучения в детской музыкальной школе является приобретение знаний, умений и навыков обучающимися в области музыкального исполнительства, теории и истории музыки посредством освоения дополнительных предпрофессиональных программ в области музыкального искусства, целью которых является приобщение детей к искус-

ству, развитие их творческих способностей и приобретение ими начальных профессиональных навыков.

При этом музыкальное искусство не может быть узкоспециальным, ориентированным на развитие знаний, умений и навыков одного вида изучаемого искусства, поскольку творческая деятельность имеет полихудожественный подход, основанный на взаимодействии искусств в предпрофессиональном развитии и самореализации обучающихся, что является наиболее эффективным в современном музыкальном образовании [92, с. 15].

Д. К. Кирнарская, создавшая систему тестирования музыкальных способностей, рассматривает структуру музыкального таланта как «универсальную модель одаренности в разных областях деятельности». «Учиться музыке нужно не для того, чтобы стать музыкантом, а для того, чтобы быть востребованным на рынке услуг» [95, с. 287].

Вместе с тем детская музыкальная школа призвана обеспечить и решить наряду с задачами образования задачи воспитания детей посредством их вовлечения в творческую и просветительскую деятельность.

Согласно Стратегии развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года, «совершенствование условий для выявления и поддержки одаренных детей, привлечение детей к участию в социально значимых познавательных, творческих и культурных проектах, а также эффективное использование уникального культурного наследия», в том числе музыкального, послужит поддержкой детской одаренности [53].

По мнению Г. К. Селевко, образовательная организация должна выполнять социальную, педагогическую и методическую функции с помощью современных образовательных технологий [83, с. 47].

Высокая эффективность образовательного процесса достигается путем систематического повышения профессионального уровня квалификации руководства и педагогических работников,

а также осуществления их творческой и методической деятельности, посредством установления социального партнерства с другими образовательными организациями, в том числе профессиональными, с целью получения консультаций, обмена опытом, использования отечественных педагогических технологий.

Социальная ценность образования в детской музыкальной школе, являясь частью социально-экономической инфраструктуры, заключается в личностно-ориентированных подходах, лежащих в основе образовательной деятельности, позволяющей удовлетворять образовательные потребности и запросы различных категорий заказчиков, реализуя социальные проекты и программы [32, с. 128].

Музыкальные школы из-за их многофункциональности считают образовательными, культурно-просветительскими и социально-ориентированными центрами [18, с. 37].

Современное общество требует от организации образовательной деятельности в детской музыкальной школе внедрения новых форм деятельности обучающихся. К таким формам деятельности Л. В. Байбородова относит проектирование как «коллективный творческий процесс», объединяющий всех участников образовательных отношений: обучающихся, родителей (законных представителей) обучающихся и преподавателей [51, с. 248].

Являясь социально-педагогической системой, детская музыкальная школа, несомненно, обладает педагогической ценностью, необходимой для самореализации творческого потенциала личности, углубленного музыкального образования детей. Продуктивность деятельности педагога-музыканта зависит от внутренней позиции и личностного мировосприятия [50, с. 136].

В этой связи необходимо выделить особые требования к преподавателю, способствующие улучшению качества образования: готовность к освоению новых быстро сменяющихся технологий, решать профессиональные задачи в условиях информационного общества [47, с. 30].

А. А. Дергач рассматривает личностно-профессиональный рост педагога как «непрерывный процесс, где личность приобретает способность управлять собой и текущими событиями, формировать конструктивные и позитивные взаимоотношения с окружающими... быть открытой для профессионального опыта» [45, с. 338].

Современное общество предъявляет более высокие требования к уровню квалификации и образованию руководящих и педагогических кадров, к проявлению интересов людей к их творческому развитию и самореализации, а, следовательно, и к трансформации потребностей заказчиков образовательных услуг, повышению требований к качеству и качественному уровню музыкального образования.

Достижение высокого качества образования в детской музыкальной школе невозможно без установления качественной системы подготовки и переподготовки кадров. Исходя из этого, необходимо выстроить новую модель повышения квалификации работников на ближайшую перспективу.

Важным документом для внедрения в управленческую практику является профессиональный стандарт «Педагог дополнительного образования детей и взрослых» как характеристика квалификации, необходимой для осуществления профессиональной деятельности, в том числе выполнения определенных трудовых функций преподавателями детских музыкальных школ [89].

По мнению исследователя О. В. Резиковой, современному преподавателю необходимо постоянно корректировать и совершенствовать свои профессионально-личностные качества, повышая уровень исполнительской практики, углубляя знания в области психологии, педагогики, изучая научные труды по актуальным вопросам профессиональной деятельности [42, с. 31].

Учитывая профессионально-личностные особенности специалистов и преподавателей детской музыкальной школы, их

желания и возможности, разрабатывается индивидуальный план по переподготовке и повышению квалификации работников [48, с. 43].

Г. П. Щедровицкий в «Очерках по философии образования» раскрывает философские аспекты повышения квалификации педагогов, называя квалифицированным специалистом того, кто видит и понимает тенденции развития деятельности, а также изменяет свою собственную профессиональную деятельность с учетом современных тенденций [44, с. 156].

Современный этап развития образования невозможно представить без инновационных процессов, способствующих формированию положительного имиджа детской музыкальной школы. Стратегия развития детской музыкальной школы и политика по созданию положительного имиджа в конкурентной среде стимулирует обновление содержания и влияет на повышение качества предоставления образовательных услуг [46, с. 49].

Как отмечает в своих исследованиях Н. Ю. Перевышина, стремительный рост социокультурных инноваций, развитие информационно-коммуникационных технологий и цифровых видов искусств предопределили появление новых направлений художественного образования и обусловили необходимость поиска путей и способов его инновационного развития. Детские школы искусств, в т. ч. художественные, музыкальные, театральные школы, колледжи и вузы культуры и искусства, а также педагогические вузы, реализующие подготовку педагогов в области художественного образования, призваны учитывать новые социальные требования и направления «педагогики художественного образования» при разработке стратегии развития конкретного образовательного учреждения. Вместе с тем, у многих руководителей детских школ искусств нет полных представлений о современных тенденциях развития системы отечественного художественного образования, инновациях, вводимых теми или иными образовательными учреждениями в структуру своих

образовательных программ, что является определенным барьером для разработки новых направлений образовательной деятельности [52].

Детские музыкальные школы, формулируя собственную миссию, опираются на цели и задачи, указанные в стратегических документах. Механизмы реализации миссии и развития детской музыкальной школы реализуются через создание и функционирование модели управления. К таким механизмам можно отнести: информационные, инновационные, интеграционные, аналитические механизмы развития и механизмы научно-методического обеспечения.

В последние десятилетия детские музыкальные школы находятся под пристальным вниманием органов власти и общественности по вопросам их эффективной деятельности. Представители науки, образования, деятели культуры и искусства озвучивают проблемы по сохранению и развитию этих учреждений на совете при Президенте Российской Федерации по культуре и искусству, благодаря чему повышается значимость детских музыкальных школ в социокультурном пространстве страны.

По поручению Правительства Российской Федерации Минпромторгу России и Минкультуры России с 2017 года возрождается отечественное производство музыкальных инструментов и обеспечивается их поставка в детские музыкальные школы. В целях популяризации игры на музыкальных инструментах Национальной ассоциацией участников музыкальной индустрии и развития музыкальных инструментов и оборудования «МИР-МИО» при поддержке Минпромторга России в сети Интернет формируется портал музыкальной индустрии с целью предоставления информации о производимых в России моделях музыкальных инструментов, а также планируется размещение информации о деятельности каждой детской школы искусств России.



Важным событием для детских музыкальных школ явилась разработка Плана мероприятий («дорожной карты») по перспективному развитию детских школ искусств на 2018-2022 годы с целью сохранения и развития сети детских школ искусств как первого уровня трехуровневой отечественной системы художественного образования. Одним из значимых мероприятий плана стала передача детских школ искусств, находящихся в ведении органов местного самоуправления, в подчинение органам управления культурой субъектов Российской Федерации. Выполнение установленных целевых показателей в Плате мероприятий («дорожная карта») по перспективному развитию детских школ искусств на период на 2018-2022 годы невозможно без целенаправленных мероприятий по повышению качества образования в детских музыкальных школах.

Реализация с 2019 года национального проекта «Культура», включающего федеральные проекты «Культурная среда», «Творческие люди» и «Цифровая культура» послужила началом нового периода в развитии детских музыкальных школ, требующая от руководителей и работников школ решения новых задач и высокого уровня ответственности.

В 2019 году утверждена Целевая модель развития региональных систем дополнительного образования детей, указывающая на внедрение проектного управления в сфере дополнительного образования детей на уровне регионов [88].

Проведение капитального ремонта и реконструкция зданий и помещений детских музыкальных школ закреплено в перечне поручений по реализации Послания президента Федеральному собранию Российской Федерации от 15 января 2020 года, которые будут реализованы в ближайшие пять лет с выделением бюджета объемом в 21 млрд рублей.

Дальнейшая работа по модернизации детских музыкальных школ позволит не только расширить возможности и повысить статус детских музыкальных школ, их педагогических ра-

ботников, но и создать устойчивый, эмоционально окрашенный образ детской музыкальной школы, а также привлечь детей к художественному образованию и реализации новых творческих проектов.

Перспективное развитие детской музыкальной школы зависит от успешности решения целого ряда управленческих задач организационного, кадрового, программно-методического, финансово-экономического, материально-технического характера.

В социокультурном пространстве страны повышается значимость детских музыкальных школ как начальной ступени музыкального образования для двух последующих звеньев – среднего профессионального и высшего образования в сфере культуры и искусства трехуровневой системы музыкального образования Российской Федерации.

Таким образом, государственная политика по сохранению и развитию детских школ искусств и в частности детских музыкальных школ обеспечивает их конкурентоспособный уровень на рынке образовательных услуг через модернизацию системы образования. Задачи, поставленные перед руководством детской музыкальной школы по эффективной организации управленческой деятельности, требуют изменений управленческих процессов не только для выполнения требований нормативных правовых документов, но и с целью удовлетворения потребностей участников образовательных отношений. В связи с этим становится все более осознанной и актуальной необходимость переосмысления управления качеством образования на уровне образовательной организации. В свою очередь, динамика уровня качества предоставляемых образовательных услуг в детской музыкальной школе будет зависеть от многих факторов, в том числе от правильно выстроенной модели управления качеством образования.

## **Вопросы и задания для самоподготовки**

### **Вопросы для самоподготовки**

1. Охарактеризуйте цели и политику в области качества образовательных организаций культуры и искусства.
2. Перечислите принципы управления качеством в системе непрерывного художественного образования.
3. Раскройте специфику реализации принципов качества в образовательных организациях культуры и искусства.
4. Поясните эволюцию мышления в области управления качеством. Переход от «контроля качества» к «управлению качеством». На примере детской музыкальной школы.
5. Перечислите методы управления качеством художественного образования. Назовите известные вам классификации методов управления качеством.
6. Перечислите традиционные методы управления качеством в художественном образовании.
7. Поясните, как осуществляется контроль качества образования в детской школе искусств?
8. Как отражается Концепция всеобщего управления качеством – TQM на деятельности детской школы искусств?
9. Раскройте методологические подходы к управлению качеством. Охарактеризуйте жизненный цикл образовательной услуги.
10. Охарактеризуйте цикл непрерывного улучшения Деминга на примере детской музыкальной школы.
11. Раскройте сущность квалиметрии как науки, ее взаимосвязь с менеджментом качества.
12. Перечислите методы оценки качества образования в детской музыкальной школе. Оценка результата. Оценка процессов.
13. Назовите инструменты управления качеством художественного образования.

14. Приведите примеры использования семь простых методов управления качеством в детской музыкальной школе.

15. Назовите основные положения мониторинга и измерения качества и процессов в организациях культуры и искусства.

16. Как необходимо выявлять и учитывать удовлетворенность потребителей при проектировании системы менеджмента качества в учреждении художественного образования?

17. Перечислите деятельность по улучшению качества художественного образования. Обозначьте корректирующие и предупреждающие действия.

18. Назовите принципы, формы и методы работы с персоналом организации в системе менеджмента качества.

19. Какова роль лидерства руководителя в управлении качеством художественного образования?

20. Перечислите возможности самооценки как инструмента управления качеством в образовательной организации.

21. Перечислите цели и задачи дополнительного художественного образования.

22. Какие функции реализует детская школа искусств?

23. Перечислите требования к преподавателю в сфере художественного образования.

24. Назовите показатели эффективности деятельности детской школы искусств.

25. Какие проблемы развития детских школ искусств существуют в настоящее время? Как их можно разрешить?

26. Перечислите комплекс мер по повышению качества образования в детской школе искусств.

27. Какие нормативные документы регламентируют качество образования в детской школе искусств?

28. Охарактеризуйте современную государственную политику по сохранению и развитию сети детских школ искусств.

## **Задания для самостоятельной работы**

### **ЗАДАНИЕ 1.**

Составьте причинно-следственную диаграмму Исикавы. Порядок построения и анализ на конкретном примере.

### **ЗАДАНИЕ 2.**

1. На сайте детской школы искусств проанализируйте основные документы системы менеджмента качества.

2. Перечислите виды документов по управлению качеством в учреждениях художественного образования.

## **Примерные темы для рефератов**

1. Разработка системы менеджмента качества в образовательной организации.
2. Формирование системы мониторинга и измерения качества образования в ОУ.
3. Анализ качества образования в ..... (наименование организации) и разработка путей его повышения.
4. Формирование процессной модели управления качеством образования в ..... (наименование организации).
5. Самооценка как инструмент управления качеством образования в ОУ.
6. Совершенствование документов по управлению качеством образования в организации.
7. Повышение эффективности действующей в организации системы менеджмента качества.
8. Деятельность руководителя организации по управлению качеством образования.
9. Вовлечение персонала в управление качеством.
10. Управление качеством дополнительного образования детей.
11. Независимая оценка качества образования в общеобразовательной школе.
12. Улучшение качества образования и создание среды постоянного улучшения в ОУ.
13. Модель управления качеством образования в детской школе искусств.

## **Примерная тематика выпускных квалификационных работ**

1. Проектирование системы менеджмента качества в образовательном учреждении культуры и искусства.

2. Формирование системы мониторинга и измерения качества художественного образования.

3. Анализ качества художественного образования в ..... (наименование организации) и разработка путей его повышения.

4. Формирование процессной модели управления качеством художественного образования в ..... (наименование организации).

5. Самооценка как инструмент управления качеством художественного образования в организации.

6. Совершенствование документов по управлению качеством образования в организации.

7. Повышение эффективности действующей в организации системы менеджмента качества.

8. Деятельность руководителя организации по управлению качеством художественного образования.

9. Вовлечение персонала в управление качеством.

10. Управление качеством художественного образования воспитанников ансамбля «.....».

11. Управление развитием художественного образования детей в общеобразовательной школе.

12. Улучшение качества художественного образования и создание среды постоянного улучшения.

## **Требования к содержанию и оформлению реферата / доклада**

Реферат следует рассматривать как небольшую научно-исследовательскую работу обучающегося, содержащую анализ научной литературы по исследуемой проблеме и самостоятельные выводы. Тематика рефератов предлагается преподавателем, выбор темы чаще всего принадлежит студенту. Реферат предполагает характеристику содержания не менее 10 печатных работ по избранной тематике. В качестве источников для подготовки реферата используется литература различных жанров: монографии, статьи, отдельные главы из научных изданий и т. п. Целью реферативной работы является расширение и углубление знаний у студентов по изучаемому предмету, развитие умений работать с научной литературой, систематизировать информацию и овладение методами научного поиска.

Структура реферата:

- титульный лист оформляется в соответствии с принятыми требованиями: Министерство образования и науки РФ, название вуза, факультета, кафедры, по которой пишется работа, тема реферата, Ф.И.О. автора, курс и учебная группа, далее указывается Ф.И.О., ученая степень и звание руководителя;
- оглавление с последовательным указанием глав, параграфов и страниц;
- введение – обосновывается выбор темы, определяется ее значимость и актуальность, формулируются цель и задачи работы, дается краткая характеристика литературы, используемой в работе;
- основная часть содержит изложение основных положений вопроса, обоснование и анализ педагогических явлений, их оценка и способы решений на основе изучения литературных источников и собственного опыта;



- заключение предполагает краткое обобщение и выводы по теме реферата, возможно с рекомендациями;

- список использованной литературы располагается в алфавитном порядке в конце работы;

- демонстрационный графический материал (рисунки, таблицы и т. п.).

Оформление реферата:

- объем реферата не должен превышать 15-20 страниц, но не менее 10 страниц печатного текста (шрифт 14, интервал 1,5);

- реферат должен быть выполнен грамотно, сокращения допускаются только для общеупотребительных слов (вуз, УрГПУ, ООН, МО и Н, РАО и т. п.);

- обязательно должны быть ссылки на использованную литературу;

- демонстрационный материал помещается в тексте реферата;

- текст реферата оформляется на одной стороне листа;

- нумерация страниц, оформление рисунков, таблиц, библиографическое описание документа, списка использованной литературы проводится в соответствии с требованиями действующего ГОСТа;

- приложения к реферату не предусмотрены;

- реферат представляется преподавателю на проверку в печатном виде.

Критерии оценивания реферата:

- актуальность темы работы;

- соответствие содержания теме реферата;

- глубина раскрытия вопроса;

- соответствие оформления реферата стандартам.

Рефераты оцениваются преподавателем и доводятся до сведения обучающихся в течение двух недель. Обучающийся может доработать реферат с учетом рекомендаций преподавателя. Выполнение работы фиксируется оценкой «зачтено / не за-

чено» или по балльной системе отметкой – 5, 4, 3, 2. Реферат может использоваться при проведении зачета по изучаемой дисциплине. Отметка за реферат выставляется в журнал группы или в зачетную книжку. В случае использования реферата при итоговой аттестации обучающихся по учебной дисциплине письменная форма (текст реферата) должна быть в обязательном порядке дополнена устными формами контроля знаний и умений, сформированных компетенций (защита реферата, доклад по теме реферата, дискуссия по теме реферата и т. п.).

В случае публичной открытой защиты реферата обучающимся дополнительно составляется текст выступления. На выступление отводится не более 5-7 минут. После завершения выступления могут быть заданы вопросы (не более трех), непосредственно связанные с содержанием реферируемых источников или его оформлением. Отвечая на вопросы, обучающийся может пользоваться текстом реферата.

В случае если реферат используется как форма контроля при дистанционном обучении, преподаватель оформляет оценочные суждения по реферату в письменном виде на титульном листе реферата, выставляет отметку за реферат, ставит свою фамилию и инициалы, подпись и дату проверки.

Для оптимизации работы студентов преподаватель может оказывать консультационную помощь.

# **Примеры творческих и проектных заданий для формирования учебного портфолио по дисциплине «Управление качеством в художественном образовании»**

(Составители Н. Л. Шевелева, Н. Ю. Перевышина)

**Результат:** совокупность правильно выполненных заданий составит проект системы управления качеством в организации.

## **ИНСТРУКЦИЯ**

Для выполнения заданий портфолио магистранту необходимо:

- Выбрать (придумать) организацию художественного образования (культуры) или оказывающую услуги в области искусства, на примере которой будут выполняться задания по дисциплине.
- Дать характеристику этой организации (число работающих / обучающихся основные направления деятельности, производимая продукция / услуга, экономические показатели, конкурентная среда, имидж и т. п.

### **ЗАДАНИЕ 1.**

Составить терминологический словарь по управлению качеством художественного образования (не менее 20 определений, касающихся деятельности данной организации).

### **ЗАДАНИЕ 2.**

Составить (разработать) схему основных подходов к управлению качеством художественного образования. Составить классификатор подходов к управлению качеством образования.

### **ЗАДАНИЕ 3.**

Провести анализ реализации принципов менеджмента качества в образовательной организации (дополнительное образо-

вание детей, ДШИ, организации художественного образования различного уровня)

Заполнить таблицу.

| № | Принцип (название) | Что должно быть в организации в рамках данного принципа | Что фактически есть в организации | Какие управленческие действия необходимо предпринять для реализации данного принципа в вашей организации |
|---|--------------------|---|-----------------------------------|--|
|   |                    |   |                                   |  |
|   |                    |   |                                   |  |
|   |                    |   |                                   |  |

#### ЗАДАНИЕ 4.

1. Проанализируйте деятельность образовательной организации (выбранной организации) и составьте список основных потребителей продукции/услуги, производимой данной организацией.

2. Для каждой группы потребителей определите основные требования к услуге.

3. Выявите главные требования, которые необходимо выполнять в первую очередь.

*Воспользуйтесь матричным методом оценки.*

|                | Требования |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|----------------|------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|                |            |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Потребитель 1. |            |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Потребитель 2. |            |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Потребитель 3. |            |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Потребитель 4. |            |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ИТОГО          |            |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Сумма баллов   |            |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

3 – сильная потребность; 2 – средняя; 1 – слабая; 0 – нет потребности.

### ЗАДАНИЕ 5.

1. Определите основные факторы, определяющие качество продукции / услуги, производимой образовательной организацией (или организацией искусства).

2. Какие управленческие действия необходимо предпринять, что усилить положительное влияние и минимизировать отрицательное влияние.

### ЗАДАНИЕ 6.

Реализация процессного подхода при управлении качеством художественного образования.

**Инструкция.** Проанализируйте деятельность организации художественного образования и дайте развернутый ответ на каждый вопрос.

Общий объем работы не должен превышать 4-5 страниц.

1. Какие виды процессов протекают в данной организации? Назовите основные бизнес-процессы.

2. Распишите по процессам 2 и 3 уровня один из основных процессов жизненного цикла продукции / услуги (ЖЦП). Опишите, какие более мелкие процессы входят в его состав.

3. Дайте развернутую характеристику 1 процессу второго уровня:

- Какие целевые установки имеет этот процесс?
- Определите границы этого процесса (область действия).

Что (кто) инициирует этот процесс?

- Что является «входом» и «выходом» процесса?
- Кто отвечает за весь процесс целиком, кто – за его часть?

Составьте матрицу ответственности и полномочий за процесс, включая всех сотрудников, задействованных в процессе. Укажите, кто является ответственным за процесс, владельцем процесса, участником, исполнителем, кто – получает информацию? Составьте таблицу.

– Как протекает процесс? Опишите цепочку процесса по шагам. Сделайте рисунок.

– С помощью каких показателей можно управлять процессом и оценивать результат? Укажите показатели, которые целенаправленно отслеживаются в данной организации для эффективного управления.

– Какие контрольные операции (действия) встроены в процесс, с целью его прогнозируемости?

– Кто и какие записи ведет по процессу?

– Где Вы видите возможности для улучшения процесса и как их осуществить?

#### **ЗАДАНИЕ 7.**

Какие методы исследования ожиданий и удовлетворенности потребителей целесообразно применить для выбранного вами продукта / услуги.

Составьте: Анкету; Опросный листок, другие, известные Вам элементы сбора и обработки данных, для исследования ожиданий и удовлетворенности потребителей.

При составлении документов сбора данных, проведете ранжирование целей исследования выяснения мнений потребителя о: важности предлагаемого продукта; качестве предлагаемого продукта; работе производителя в целом.

**Теория для выполнения задания.** Профиль качества, модель которого была предложена Н. Кано, включает три составляющих профиля качества: *базовое, желаемое и требуемое качество*.

Знание модели Кано помогает найти воображаемое понимание ожиданий потребителя, так как она показывает взаимосвязь между качеством, ощущаемым потребителем при встрече с продуктом, и соответствующими параметрами его качества.

*Профиль базового качества* – это совокупность тех параметров качества продукта, наличие которых потребитель считает обязательным, т. е. «само собой разумеющимся фактом», и

поэтому он, ожидая их, не считает необходимым говорить о них предварительно производителю.

*Профиль требуемого качества* – та совокупность показателей качества, представляющих собой технические и функциональные характеристики продукта. Они показывают, насколько продукт соответствует тому, что было задумано. Именно они, как правило, напрямую оцениваются потребителем, и в первую очередь влияют на ценность продукта в его глазах.

*Профиль желаемого качества* – это группа параметров качества, представляющих для потребителя неожиданные ценности предлагаемого ему продукта, о наличии которых он мог только мечтать, не предполагая даже о возможности их практической реализации.

Определение нужд потребителя является первым шагом, который необходимо предпринять для включения потребителя в процесс создания высококачественного продукта. К основным методам поиска и сбора данных об ожиданиях потребителя относятся:

- письменное анкетирование потребителя;
- личное анкетирование (интервью) потребителя;
- групповое обсуждение в коллективах потребителей;
- наблюдение за потребителем.

#### ЗАДАНИЕ 8.

Проведите оценку требований основного потребителя по каждому свойству продукции / услуги с учетом вклада различных составляющих и заполните таблицу 1.

Порядок работы с таблицей 1:

1. Определите основные свойства продукции / услуги; впишите в колонку № 1.

2. Для каждого свойства определите его важность для потребителя в долях единицы и впишите в колонку № 2. Сильно – 1, нет – 0. Например, 0,7.

3. Оцените вклад различных составляющих обеспечения качества в формирование данного свойства. Используйте следующую шкалу: 3 – вклад значительный, 2 – среднее значение, 1 – небольшой вклад, 0 – нет вклада в данное свойство.

Таблица 1

| Компоненты дерева свойств | Важность для потребителя данного свойства в долях от 1 до 0 | Вклад различных составляющих обеспечения качества продукта (условия производства) |                                  |                           |                                  |                                   |                  |                         | Общая сумма с учетом важности для потребителя | Оценка возможности обеспечения свойства в организации | Ранжирование свойств |
|---------------------------|---|---|----------------------------------|---------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|------------------|-------------------------|---|---|----------------------|
|                           |   | Квалификация работника  | Информационная среда организации | Оборудование, инструменты | Система управления в организации | Организация процесса производства | Система контроля | Технология производства |   |   |                      |
| 1                         | 2   | 3   | 4                                | 5                         | 6                                | 7                                 | 8                | 9                       | 10  | 11  | 12                   |
| Свойство 1                |   |   |                                  |                           |                                  |                                   |                  |                         |   |   |                      |
|                           |   |   |                                  |                           |                                  |                                   |                  |                         |   |   |                      |
| Свойство 2                |   |   |                                  |                           |                                  |                                   |                  |                         |   |   |                      |
|                           |   |   |                                  |                           |                                  |                                   |                  |                         |   |   |                      |
| Свойство 3                |   |   |                                  |                           |                                  |                                   |                  |                         |   |   |                      |
|                           |   |   |                                  |                           |                                  |                                   |                  |                         |   |   |                      |
| Свойство 4                |   |   |                                  |                           |                                  |                                   |                  |                         |   |   |                      |
|                           |   |   |                                  |                           |                                  |                                   |                  |                         |   |   |                      |
| Свойство 5                |   |   |                                  |                           |                                  |                                   |                  |                         |   |   |                      |
|                           |   |   |                                  |                           |                                  |                                   |                  |                         |   |   |                      |
| ...                       |   |   |                                  |                           |                                  |                                   |                  |                         |   |   |                      |
| Итого:                    |   |   |                                  |                           |                                  |                                   |                  |                         |   |   |                      |

4. Суммируйте данные в колонках № 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 и умножьте на значение важности в колонке № 2. Результат запишите в колонке № 10.

5. Оцените возможность создания данного свойства в вашей организации в %, например, очень возможно – 100%, невозможно – 0%.



6. Проранжируйте свойства в соответствии с полученной оценкой.

7. Просуммируйте данные по столбцам № 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 и запишите результаты в итоговой строке.

Укажите, какие выводы можно сделать из этого анализа для составления плана качества. На какие свойства и какие позиции нужно будет обратить больше внимания? Почему?

#### ЗАДАНИЕ 9.

Разбейте исследуемый продукт на три основные группы характеристик: «Качество, которое должно быть»; Качество «чем больше, тем лучше»; «Восхищающее качество». Определите и опишите по каждой из групп характеристик Цели и план по качеству. Данные занесите в таблицу 2.

Таблица 2

| Группа характеристик  | Цели по качеству |
|---|------------------|
| <b>Качество, которое должно быть</b> – характеристики, которые потребитель замечает, только когда они отсутствуют                                     |                  |
| 1.  |                  |
| 2.  |                  |
| 3.  |                  |
| 4.  |                  |
|   |                  |
| <b>Качество «чем больше, тем лучше»</b> – характеристики, которые приводят к повышению удовлетворенности потребителя, когда их предоставляется больше |                  |
| 1.  |                  |
| 2.  |                  |
| 3.  |                  |

|   |  |
|---|--|
| 4.  |  |
|   |  |
| <b>Восхищающее качество:</b><br>характеристики, которые потребитель не ожидал, но восхищается ими |  |
| 1.  |  |
| 2.  |  |
| 3.  |  |
| 4.  |  |
|   |  |

#### ЗАДАНИЕ 10.

Построить блок-схему процесса «Реклама деятельности организации с привлечением рекламного агентства».

Порядок выполнения задания (инструкция выполнения):

1. Из предложенного списка исходных данных выберите «шаги» деятельности и проранжируйте их.

2. Из предложенного списка выберите «контрольные точки» и проранжируйте их.

3. Нарисуйте блок-схему процесса, используя общепринятые обозначения.

4. Для каждого шага определите ответственного исполнителя.

5. Для каждого шага укажите, что будет на входе в данный шаг и, что на выходе.

Исходные данные (указаны основные шаги процесса, контрольные точки, некоторые результаты шагов):

- Выбор рекламного агентства.
- Оплата услуг агентства.
- Макет рекламы.
- Результат неудовлетворителен.
- Формирование идеи рекламы.
- Согласование условий договора.

- Бюджет не утвержден.
- Условия согласованы.
- Условия не согласованы.
- Неприятие предложенного макета.
- Бюджет утвержден.
- Выбор рекламных средств.
- Принятие макета рекламы агентства.
- Результат удовлетворителен.
- Обращение к рекламному агентству.
- Утверждение бюджета на рекламу.
- Изготовление «пробной» рекламы.
- Обращение в другое агентство.
- Реализация рекламного проекта.
- Принятие решения о рекламной компании

#### ЗАДАНИЕ 11.

Спроектировать основные этапы деятельности организации по разработке и внедрению системы менеджмента качества.

Составить график Ганте по разработке и внедрению системы менеджмента качества в образовательной организации.

#### ЗАДАНИЕ 12.

Спроектировать систему показателей качества художественного образования. Разработать программу мониторинга качества в конкретной организации.

#### ЗАДАНИЕ 13.

Разработать Политику в области качества для конкретной организации или провести анализ выполнения действующей в организации Политики (на выбор).

#### ЗАДАНИЕ 14.

Составить перечень документов, регламентирующих качество продукции / услуги в конкретной организации.

### ЗАДАНИЕ 15.

Провести анализ причин «брака» образовательной услуги в области художественного образования с помощью причинно-следственной диаграммы Исикавы.

# ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

(Составители Н. Л. Шевелева, Н. Ю. Перевышина)

## Тест 1. Основные термины и определения по ISO 9000

### Вариант 1.

**Задание:** выберите один наиболее правильный и полный вариант определения для каждого термина, приведенного ниже, из нескольких возможных:

1. ПРОДУКЦИЯ – это:

- а) нечто, что может быть материальным и нематериальным, или их комбинацией;
- б) результат процесса;
- в) все, что попадает на прилавки магазинов.

2. КАЧЕСТВО – это:

- а) тип, класс, сорт, категория, цена и другие присвоенные характеристики;
- б) степень, с которой совокупность собственных характеристик выполняет требования;
- в) характеристика совершенства или привлекательности продукта, которая может быть описана только словесно.

3. СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА – это:

- а) стандарт ISO 9000, документированные процедуры, Руководство по качеству, инструкции, освещающие мероприятия в отношении качества;
- б) руководство организации в лице Генерального директора и его заместителей;
- в) совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов для руководства и управления организацией применительно к качеству.

4. ПОСТАВЩИК – это:

- а) организация или лицо, предоставляющие продукцию;

б) только внешняя организация, с которой осуществляются контрактные отношения;

в) организация, поставляющая сырье и материалы для основного производства.

5. ПОТРЕБИТЕЛЬ – это:

а) клиент, покупатель, заказчик;

б) только тот, кто является конечным пользователем продукции;

в) организация или лицо, получающие продукцию.

6. ПРОЦЕСС – это:

а) определенные действия, к заранее известному результату;

б) разработка программного продукта, обслуживание и ремонт оборудования;

в) совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующая входы и выходы.

7. «Восприятие потребителями степени выполнения их требований» – это:

а) постоянное улучшение;

б) удовлетворенность потребителей;

в) обратная связь.

8. Термин «продукция» включает...

а) все, в том числе и услуги;

б) все, кроме услуг;

в) сырье, материалы, комплектующие и готовую продукцию.

9. «Степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов» – это:

а) надежность;

б) организованность;

в) эффективность.

10. «Продemonстрированная способность применять знания и навыки» – это:

- а) ресурсы;
- б) компетентность;
- в) навык.

11. «Совокупность условий, в которых выполняется работа» – это:

- а) организация;
- б) инфраструктура;
- в) производственная среда.

12. ТРЕТЬЯ СТОРОНА – это:

- а) потребитель, клиент, заказчик;
- б) посредник при реализации продукции или поиске партнера;
- в) лицо или орган, признаваемые независимо от участвующих сторон в рассматриваемом вопросе.

13. ВЕРИФИКАЦИЯ (ПРОВЕРКА) – это:

- а) дегустация напитков;
- б) подтверждение посредством представления объективных свидетельств того, что установленные требования были выполнены;
- в) подтверждение возможности организации выполнить требования.

## **Тест 1. Основные термины и определения по ISO 9000**

### **Вариант 2.**

**Задание: выберите один наиболее правильный и полный вариант определения для каждого термина, приведенного ниже, из нескольких возможных:**

## 1. ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА – это:

- а) декларация о соответствии продукции, подписанная руководством компании;
- б) общие намерения и направления в области качества, официально сформулированные высшим руководством;
- в) отношения с Советом директоров, акционерами, поставщиками и потребителями компании.

## 2. Политику в области качества утверждает:

- а) коммерческий директор;
- б) генеральный директор;
- в) заместитель директора по качеству.

## 3. ТРЕБОВАНИЕ – это:

- а) положение законодательного или нормативного документа;
- б) потребность или ожидание, которое установлено, обычно предполагается или является обязательным;
- в) приказ, распоряжение, служебная записка.

## 4. ИНФОРМАЦИЯ – это:

- а) значащие данные;
- б) содержание разговора;
- в) снимок, публикация.

## 5. ДОКУМЕНТ – это:

- а) требования, существующие только в форме печатного издания;
- б) информация и ее носитель;
- в) счет-фактура, накладная, стандарт.

## 6. ЦЕЛИ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА – это:

- а) то, чего добиваются или к чему стремятся в области качества;
- б) реклама и пропаганда достижений организации в области качества;



в) повторяющаяся деятельность по увеличению способности выполнять требования.

#### 7. РУКОВОДСТВО ПО КАЧЕСТВУ – это:

- а) сборник стандартов и инструкций организации;
- б) пояснительные и справочные документы по созданию и внедрению системы менеджмента качества;
- в) документ, устанавливающий систему менеджмента качества.

#### 8. ЗАПИСЬ – это:

- а) документ, содержащий сведения о достигнутых результатах или свидетельства осуществленной деятельности;
- б) значимые данные только в электронном виде;
- в) идентификационные знаки для обозначения статуса продукции.

#### 9. НОРМАТИВНАЯ И ТЕХНИЧЕСКАЯ ДОКУМЕНТАЦИЯ – это:

- а) вся документация, кроме справочной;
- б) документы, выражающие требования;
- в) только документы внешнего происхождения.

#### 10. «Политика в области качества ...

- а) «остается постоянной, чтобы подчеркнуть стабильность организации»;
- б) «должна быть выдана каждому сотруднику организации»;
- в) «обеспечивает основу для разработки и анализа целей в области качества».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Категория «качество художественного образования» рассматривается в контексте организации учебного процесса, федеральных государственных стандартов и федеральных государственных требований к минимуму содержания, структуре и условиям реализации дополнительных предпрофессиональных программ в области музыкального искусства.

Динамика изменения качества художественного образования определяется многими факторами: единством требований и понимания государственной политики, а также взаимосвязью распределения полномочий и ответственности в структурно-функциональной модели управления качеством образования на основе процессного подхода.

В учебном пособии приводится характеристика понятий «качество образования», «управление качеством образования», «дополнительное образование», раскрываются комплексные характеристики компонентов образовательного процесса, государственный контроль и надзор в сфере образования, описываются процедуры независимой оценки качества образования.

Ведущими подходами к управлению качеством образования являются: системный, процессный и ситуационный подходы.

В данном пособии описан практический опыт в системе управления качеством художественного образования, характеризуются общие и специфические функции в сфере образования, выделяются методы управления качеством.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Азгальдов, Г. Г. Что такое качество? / Г. Г. Азгальдов [и др.]. – М. : Экономика, 1968. – 156 с. – Текст : непосредственный.
2. Анисимова, Т. А. Управление качеством : учеб по специальности «Менеджмент организации» / Т. А. Анисимова. – 2-е изд., стер. – М. : Омега-Л, 2008. – 414 с. – Текст : непосредственный.
3. Антология русского качества / под ред. Б. В. Бойцова, Ю. В. Крянева. – 3-е изд., доп. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2000. – 432 с. – Текст : непосредственный.
4. Аракелова, А. О. О реализации дополнительных предпрофессиональных общеобразовательных программ в области искусств : в 2 ч. : монография : сборник материалов для детских школ искусств. Ч. 1 / А. О. Аракелова. – М. : Минкультуры России, 2012. – 118 с. – Текст : непосредственный.
5. Аристотель. Этика. Политика. Риторика. Поэтика. Категории / Аристотель. – Минск : Лит., 1998. – 1391 с. – Текст : непосредственный.
6. Артеменкова, Т. А. Методическая работа в учреждениях дополнительного образования детей : учебно-практическое пособие для системы переподготовки и повышения квалификации работников сферы культуры / Т. А. Артеменкова ; Ин-т повышения квалификации «Конверсия» ; Высш. шк. бизнеса. – Ярославль, 2010. – 155 с. – Текст : непосредственный.
7. Асмолов, А. Г. Дополнительное образование как зона ближайшего развития в России: от традиционной педагогики к педагогике развития / А. Г. Асмолов. – Текст : непосредственный // Внешкольник. – 1997. – № 9. – С. 15-19.
8. Байбородова, Л. В. Технологии педагогической деятельности. 2 часть. Организация деятельности : учебное пособие / Л. В. Байбородова, Е. Б. Кириченко, С. Л. Паладьев, И. Г. Хари-

сова ; под ред. Л.В. Байбородовой. – Ярославль : Изд-во ЯГПУ, 2012. – 316 с. – Текст : непосредственный.

9. Басовский, Л. Е. Управление качеством / Л. Е. Басовский, В. Б. Протасьев. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 212 с. – Текст : непосредственный.

10. Березняк, Е. С. Важнейшее звено управления школой / Е. С. Березняк. – Киев : Радянська школа. – 1981. – 151 с. – Текст : непосредственный.

11. Бобков, В. Н. Кризис образования и науки в России главный тормоз в ее переходе на стратегию инновационного развития / В. Н. Бобков, А. И. Субетто. – Кострома : КГУ им. Н.А. Некрасова, 2010. – 40 с. – Текст : непосредственный.

12. Бордовский, Г. А. Управление качеством образовательного процесса : монография / Г. А. Бордовский, А. А. Нестеров, С. Ю. Трапицын. – СПб. : Изд-во РГПУ им. А.И. Герцена, 2001. – 359 с. – Текст : непосредственный.

13. Бруднов, А. К. От внешкольной работы к дополнительному образованию / А. К. Бруднов. – Текст : непосредственный // Внешкольник. – 1996. – № 31. – С. 2-5.

14. Буйлова, Л. Н. Организация методической службы учреждений дополнительного образования детей / Л. Н. Буйлова, С. В. Кочнева. – М. : ВЛАДОС, 2001. – 158 с. – Текст : непосредственный.

15. Бунаков, Н. Ф. Избранные педагогические сочинения / Н. Ф. Бунаков. – М. : Изд-во АПН РСФСР, 1953. – 412 с. – Текст : непосредственный.

16. Вейцман, Э. М. Универсальный критерий качества / Э. М. Вейцман. – Текст : непосредственный // Стандарты и качество. – 2001. – № 11. – С. 22-23.

17. Вопросы школоведения / под ред. П. В. Зимина. – М. : Просвещение, 1974. – 303 с. – Текст : непосредственный.

18. Выготский, Л. С. Психология искусства / Л. С. Выготский. – Ростов н/Д. : Феникс, 1998. – 480 с. – Текст : непосредственный.

19. Гарднер, Р. Рассуждение на тему процессного подхода на основе ISO 9000 версии 2000 года / Р. Гарднер. – Текст : непосредственный // Стандарты и качество. – 2002. – № 1. – С. 82-88.

20. Гоberman, Л. А. Концептуальные и методологические аспекты проблемы качества / Л. А. Гоberman. – Текст : непосредственный // Качество: теория и практика. – 1998. – № 1-2. – С. 42-51.

21. Горлинский, В. И. Модернизация системы музыкального образования и воспитания в современной России: актуальные проблемы переходного периода : автореф. дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.02, 17.00.02 / Горлинский В. И. ; Моск. гос. ин-т музыки им. А. Шнитке. – М., 1999. – 58 с. – Текст : непосредственный.

22. Горский, В. А. Система дополнительного образования детей: концепция лаборатории проблем дополнительного образования детей Института общего и среднего образования Российской Академии образования / В. А. Горский. – Текст : непосредственный // Дополнительное образование. – 1999. – № 3. – С. 6-14.

23. Деркач, А. А. Реализация концепции «Я» в системе жизненных отношений личности (акмеологический аспект) / А. А. Деркач, Е. Б. Старовойтенко, А. Ю. Кривокулинский. – М. : Луч, 1993. – 131 с. – Текст : непосредственный.

24. Дмитриенко, Г. В. Внутришкольное управление качеством образования как содержание проекта развития образовательного учреждения / Г. В. Дмитриенко. – Текст : непосредственный // Развитие личности в образовательных системах Южно-Российского региона : тез. докл. XII годич. собр. Юж.

отд-ния РАО XXIV психол.-пед. чтений Юга. – Ростов н/Д. : РГПУ, 2005. – С. 55-56.

25. Друкер, П. Ф. Практика менеджмента : пер. с англ. / П. Ф. Друкер. – М. : Вильямс. 2009. – 304 с. – Текст : непосредственный.

26. Евладова, Е. Б. Дополнительное образование детей / Е. Б. Евладова, Л. Г. Логинова, Н. Н. Михайлова. – М. : ВЛАДОС, 2002. – 348 с. – Текст : непосредственный.

27. Егорова, А. В. Социально-педагогические условия развития дополнительного образования детей в России : автореф. Дис. ...канд. пед. наук : 13.00.01 / Егорова А. В. ; Гос. науч.-исслед. ин-т семьи и воспитания Рос. акад. образования. – М., 2004. – 23 с. – Текст : непосредственный.

28. Занина, Н. Н. Образовательный процесс в детской музыкальной школе как система управления качеством / Н. Н. Занина. – Текст : непосредственный // Современные тенденции общего и дополнительного музыкального и художественного образования : сборник научных трудов / Урал. гос. пед. ун-т ; под ред. К. П. Матвеевой. – Екатеринбург : [б. и.], 2020. – С. 50-58.

29. Занина, Н. Н. По страницам истории: Ирбитской ДМШ – 80 лет! / Н. Н. Занина. – Текст : непосредственный // III Всероссийские Фроловские педагогические чтения «Наша история» : сборник материалов Всероссийского научно-исследовательского проекта 10 ноября 2018 года. – Екатеринбург : [б. и.], 2019. – С. 18-22.

30. Занина, Н. Н. Профессиональный стандарт – инструмент управления детской школой искусств / Н. Н. Занина. – Текст : непосредственный // Перспективное развитие детских школ искусств как приоритетное направление государственной культурной политики / сост. и общ. редакция Е. Н. Федорович. – Екатеринбург : ИРА УТК, 2018. – С. 35-37.

31. Калашникова, Т. И. Роль педагога в воспитании учащихся детской музыкальной школы / Т. И. Калашникова. –

Текст : непосредственный // Музыка и время. – 2006. – № 10. – С. 19-21.

32. Каменская, В. Г. Социально-психологические основы управленческой деятельности : учеб. пособие / В. Г. Каменская. – М. : Академия, 2002. – 160 с. – Текст : непосредственный.

33. Каптерев, П. Ф. Избранные педагогические сочинения / П. Ф. Каптерев. – М. : Педагогика, 1982. – 704 с. – Текст : непосредственный.

34. Карсавин, Л. Г. Философия истории / Л. Г. Карсавин. – СПб. : АО «Комплект», 1993. – 350 с. – Текст : непосредственный.

35. Кирнарская, Д. К. Психология специальных способностей. Музыкальные способности / Д. К. Кирнарская. – М. : Таланты – XXI век, 2004. – 496 с. – Текст : непосредственный.

36. Коджаспирова, Г. М. Педагогический словарь для студентов высш. и сред. пед. учеб. заведений / Г. М. Коджаспирова, А. Ю. Коджаспиров. – М. : Академия, 2005. – 173 с. – Текст : непосредственный.

37. Козырь, В. И. Развитие аксиологического потенциала личности в системе дополнительного образования / В. И. Козырь. – Текст : непосредственный // Педагогика. – 2009. – № 1. – С. 21-29.

38. Конаржевский, Ю. А. Менеджмент и внутришкольное управление / Ю. А. Конаржевский. – М. : Педагогический поиск, 2000. – 224 с. – Текст : непосредственный.

39. Кондаков, М. И. Теоретические основы школоведения / М. И. Кондаков. – М. : Просвещение, 1982. – 189 с. – Текст : непосредственный.

40. Корнеева, Е. А. Актуальные проблемы современности: нехватка педагогических кадров / Е. А. Корнеева. – Текст : непосредственный // Образование и воспитание. – 2017. – № 1. – С. 26-32.

41. Краткий философский словарь / под ред. М. Розенталя, Б. Юдина. – М. : Политиздат, 1954. – 704 с. – Текст : непосредственный.

42. Куприянов, Б. В. Социальное воспитание в учреждениях дополнительного образования детей / Б. В. Куприянов. – М. : Academia, 2004. – 240 с. – Текст : непосредственный.

43. Логинова, Л. Г. Методология управления качеством дополнительного образования детей : монография / Л. Г. Логинова. – М. : АКПиПРО, 2003. – 132 с. – Текст : непосредственный.

44. Мальцева, Т. И. Система управления персоналом образовательного учреждения / Т. И. Мальцева. – Пермь : Меркурий, 2012. – 185 с. – Текст : непосредственный.

45. Маронова, С. А. Взаимодействие учреждений культуры и детских школ искусств в эстетическом развитии сельских школьников : автореф. дис. ... канд. хим. наук : 13.00.05 / Маронова С. А. ; Моск. гос. ун-т культуры. – М., 1994. – 17 с. – Текст : непосредственный.

46. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. и ред. О. И. Медведь. – 3-е изд. – М. [и др.] : Вильямс, 2016. – 665 с. – Текст : непосредственный.

47. Ожегов, С. И. Словарь русского языка : 70000 слов / С. И. Ожегов ; под ред. Н. Ю. Шведовой ; АН СССР, Ин-т рус. яз. – 23-е изд., испр. – М. : Рус. яз., 1991. – 915 с. – Текст : непосредственный.

48. Основы внутришкольного управления / под ред. П. В. Худоминского. – М. : Педагогика, 1987. – 168 с. – Текст : непосредственный.

49. Панасюк, В. П. Системное управление качеством образования в школе / В. П. Панасюк ; под науч. ред. А. И. Субetto ; М-во образования Рос. Федерации, исслед. центр проблем



качества подгот. специалистов. – 2. изд. – СПб. ; М., 2000. – 239 с. – Текст : непосредственный.

50. Переверзев, М. П. Менеджмент в сфере культуры и искусства : учеб. пособие / М. П. Переверзев, Т. В. Косцов ; под ред. М. П. Переверзева. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 192 с. – Текст : непосредственный.

51. Переверзев, М. П. Менеджмент / М. П. Переверзев, Н. А. Шайденко, Л. Е. Басовский ; под общ. ред. проф. М. П. Переверзева. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 288 с. – Текст : непосредственный.

52. Перевышина, Н. Ю. Пространство художественно-педагогического образования в России: ретроспектива и перспектива / Н. Ю. Перевышина. – Текст : непосредственный // Педагогическое образование в России. – 2018. – № 3. – С. 13-19.

53. Перевышина, Н. Ю. Проектный менеджмент как технология управления деятельностью современной детской школы искусств / Н. Ю. Перевышина, М. Н. Курлапов. – Текст : непосредственный // Проектная деятельность как модель образовательного пространства детских школ искусств : материалы межрегиональной очной научно-практической конференции / Уральский государственный педагогический университет ; Администрация Новоуральского городского округа Отдел культуры, МБУ ДО «Детская школа искусств» Новоуральского городского округа ; научный редактор Н. Ю. Перевышина ; ответственный редактор М. Ю. Мерзлова. – Екатеринбург-Новоуральск : [б. и.], 2019. – С. 18-29.

54. Подкорытова, А. В. Методическая работа детской школы искусств как средство формирования имиджа образовательного учреждения / А. В. Подкорытова. – Текст : непосредственный // Перспективное развитие детских школ искусств как приоритетное направление государственной культурной политики. – Екатеринбург : ИРА УТК, 2018. – С. 49-51.

55. Покасов, В. Ф. Управление качеством образования современной школы : методические рекомендации / В. Ф. Покасов. – Ставрополь : СКИРО ПК и ПРО, 2012. – 145 с. – Текст : непосредственный.

56. Поташник, М. М. Управление качеством образования / М. М. Поташник – М. : Педагогическое общество России, 2001. – 441 с. – Текст : непосредственный.

57. Резикова, О. В. Повышение квалификации современного педагога-музыканта как этап непрерывного профессионально-личностного совершенствования / О. В. Резикова. – Текст : непосредственный // Музыка и время. – 2013. – № 1. – С. 27-32.

58. Репин, В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2008. – 408 с. – Текст : непосредственный.

59. Ильенкова, С. Д. Управление качеством / С. Д. Ильенкова, Н. Д. Ильенкова, С. Ю. Бандурин [и др.]. – М. : ЮНИТИ, 1998. – 198 с. – Текст : непосредственный.

60. Салимова, Т. А. Управление качеством : учебник / Т. А. Салимова. – М. : Омега-Л, 2008. – 414 с. – Текст : непосредственный.

61. Самсонова, М. В. Всеобщее управление качеством : учебное пособие / М. В. Самсонова. – Ульяновск : УлГТУ, 2014. – 232 с. – Текст : непосредственный.

62. Селевко, Г. К. Современные образовательные технологии : учебное пособие / Г. К. Селевко. – М. : Народное образование, 1998. – 256 с. – Текст : непосредственный.

63. Сергеева, В. П. Управление образовательными системами : программно-метод. пособие / В. П. Сергеева. – 4. изд. – М. : ЦГЛ ; Нар. образование, 2002. – 143 с. – Текст : непосредственный.

64. Сластенин, В. А. Педагогика : учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / В. А. Сластенин. – М. : Академия, 2002 – 576 с. – Текст : непосредственный.

65. Смирнов, Э. А. Основы теории организации : учеб. пособие для вузов / Э. А. Смирнов. – М. : Аудит ; ЮНИТИ, 1998. – 375 с. – Текст : непосредственный.

66. Смирнов, Э. А. Основы теории организации : учеб. пособие для вузов / Э. А. Смирнов. – М. : Аудит ; ЮНИТИ, 1998. – 76 с. – Текст : непосредственный.

67. Тихонова, Е. В. Теория и практика управления детской школой искусств : монография / Е. В. Тихонова, Л. Г. Чепайкина ; Урал. гос. пед. ун-т. – Екатеринбург : [б. и.], 2011. – 115 с. – Текст : непосредственный.

68. Третьяков, П. И. Оперативное управление качеством образования в школе. Теория и практика. Новые технологии / П. И. Третьяков. – М. : Скрипторий, 2006. – 568 с. – Текст : непосредственный.

69. Третьяков, П. И. Оперативное управление качеством образования в школе. Теория и практика. Новые технологии : учеб. пособие / П. И. Третьяков. – М. : Академия, 2003. – 368 с. – Текст : непосредственный.

70. Третьяков, П. И. К вопросу о состоянии проблемы управления качеством образовательных систем / П. И. Третьяков, Н. А. Шарай. – Текст : непосредственный // Проблемы педагогики и психологии. – 2012. – № 4. – С. 295-301.

71. Третьякова, Т. В. Анализ подходов к оценке качества образования за рубежом / Т. В. Третьяков. – Текст : непосредственный // Вестник ЯГУ. – 2009. – № 2. – С. 59-64.

72. Управление качеством образования в Уральском государственном педагогическом университете : сборник научных статей / под науч. ред. Б. М. Игошева, А. А. Симоновой, Б. Е. Стариченко ; Урал. гос. пед. ун-т. – Екатеринбург, 2007. – 198 с. – Текст : непосредственный.

73. Управление организацией : учебник / под ред. А. Г. Поршнева, З. Б. Румянцевой, Н. А. Соломатиной. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 669 с. – Текст : непосредственный.

74. Ушинский, К. Д. Избранные педагогические сочинения / К. Д. Ушинский. – М. : Просвещение, 1968. – 557 с. – Текст : непосредственный.

75. Философский словарь / под ред. И. Т. Фролова. – 4-е изд. – М. : Политиздат, 1980. – 380 с. – Текст : непосредственный.

76. Шамес, Л. Я. Методология гуманитарного знания в системе современного дополнительного образования / Л. Я. Шамес. – Текст : непосредственный // Методология гуманитарного знания в перспективе XXI века : материалы Международной научной конференции: к 80-летию профессора Моисея Самойловича Каган. Сер. 12 «Symposium». – СПб. : Издательство Санкт-Петербургского филос. об-ва, 2001. – С. 164-170.

77. Шамова, Т. И. Управление образовательными системами : учебное пособие / Т. И. Шамова, П. И. Третьяков, Н. П. Капустин ; под ред. Т. И. Шамовой. – М. : ВЛАДОС, 2002. – 249 с. – Текст : непосредственный.

78. Шамова, Т. И. Направления дальнейшего развития управления качеством образования / Т. И. Шамова. – Текст : непосредственный // Управление качеством образования в интересах устойчивого развития общества : материалы пленар. заседания 6-й Международной науч.-практ. конф., 15-17 мая 2002 г. Минск. – Минск : Акад. последиипломного образования, 2002. – С. 20-26.

79. Шацкий, С. Т. Избранные педагогические сочинения : в 2-х т. Т. 1 / С. Т. Шацкий ; под ред. Н. П. Кузина, М. Н. Скаткина, В. Н. Шацкой. – М. : Педагогика, 1980. – 304 с. – Текст : непосредственный.

80. Шепель, В. М. Настольная книга бизнесмена и менеджера: Управлен. Гуманитарология / В. М. Шепель. – М. : Финансы и статистика, 1992. – 237 с. – Текст : непосредственный.

81. Школоведение / под ред. А. Н. Волковского, М. П. Малышева. – М. : Просвещение РСФСР, 1955. – 518 с. – Текст : непосредственный.

82. Шорохова, И. С. Статистические методы анализа : учебное пособие / И. С. Шорохова, Н. В. Кисляк, О. С. Мариев ; М-во образования и науки Российской Федерации, Уральский федеральный университет. – Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2015. – 300 с. – Текст : непосредственный.

83. Щедровицкий, П. Г. Очерки по философии образования : ст. и лекции / П. Г. Щедровицкий. – М. : Педагогический центр «Эксперимент», 1993. – 153 с. – Текст : непосредственный.

84. Энгельс, Ф. Диалектика природы / Ф. Энгельс ; Ин-т Маркса-Энгельса-Ленина-Сталина при ЦК КПСС. – М. : Госполитиздат, 1955. – 328 с. – Текст : непосредственный.

85. Яковлев, Д. Е. Организация и управление деятельностью учреждения дополнительного образования детей : метод. пособие / Д. Е. Яковлев. – М. : Айрис-пресс, 2004. – 128 с. – Текст : непосредственный.

### **Электронные ресурсы**

86. ГОСТ Р 52614.2-2006. Системы менеджмента качества. Руководящие указания по применению ГОСТ Р ИСО 9001-2001 в сфере образования. – URL: [www.docs.cntd.ru/document/gost-r-52614-2-2006](http://www.docs.cntd.ru/document/gost-r-52614-2-2006) (дата обращения: 23.10.2020). – Текст : электронный.

87. Концепция развития дополнительного образования детей – URL: [www.rg.ru/2014/09/08/obrazovanie-site-dok.html](http://www.rg.ru/2014/09/08/obrazovanie-site-dok.html) (дата обращения: 22.09.2020). – Текст : электронный.

88. Концепция художественного образования в Российской Федерации – URL: [www.alppp.ru/law/obrazovanie--nauka--](http://www.alppp.ru/law/obrazovanie--nauka--)

kultura/kultura/1/prikaz-minkultury-rf-ot-28-12-2001--1403.pdf (дата обращения: 22.09.2020). – Текст : электронный.

89. Национальная доктрина образования в Российской Федерации до 2025 года – URL: [www.rg.ru/2000/10/11/doktrina-dok.html](http://www.rg.ru/2000/10/11/doktrina-dok.html) (дата обращения: 22.09.2020). – Текст : электронный.

90. Постановление правительства Российской Федерации № 873 от 26.07.2018 года «О внесении изменений в типовую форму трудового договора с руководителем государственного (муниципального) учреждения» – URL: [www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71900472/](http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71900472/) (дата обращения: 22.09.2020). – Текст : электронный.

91. Приказ Министерства образования и науки РФ от 14 июня 2013 г. № 462 «Об утверждении Порядка проведения самообследования образовательной организацией» (с изменениями и дополнениями) – URL: [www.base.garant.ru/70405358/](http://www.base.garant.ru/70405358/) (дата обращения: 22.09.2020). – Текст : электронный.

92. Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 03.09.2019 года «Об утверждении Целевой модели развития региональных систем дополнительного образования» – URL: [www.cdnimg.rg.ru/pril/179/23/86/56722.pdf](http://www.cdnimg.rg.ru/pril/179/23/86/56722.pdf) (дата обращения: 24.09.2020). – Текст : электронный.

93. Приказ Минпросвещения России от 13.03.2019 г. № 114 «Об утверждении показателей, характеризующих общие критерии оценки качества условий осуществления образовательной деятельности организациями, осуществляющими образовательную деятельность по основным общеобразовательным программам, образовательным программам среднего профессионального образования, основным программам профессионального обучения, дополнительным общеобразовательным программам» – URL: [www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72131012/](http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72131012/) (дата обращения: 22.09.2020). – Текст : электронный.

94. Стратегия развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года – URL: [www.static.](http://www.static.)

government.ru/media/files/f5Z8H9tgUK5Y9qtJ0tEFnyHlBitwN4gB.pdf (дата обращения: 22.09.2020). – Текст : электронный.

95. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации». – URL: [www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/b819c620a8c698de35861ad4c9d9696ee0c3ee7a/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/b819c620a8c698de35861ad4c9d9696ee0c3ee7a/) (дата обращения: 22.10.2020). – Текст : электронный.

96. Федеральный закон от 05.12.2017 года № 392-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам совершенствования проведения независимой оценки качества условий оказания услуг организациями в сфере культуры, охраны здоровья, образования, социального обслуживания и федеральными учреждениями медико-социальной экспертизы» – URL: [www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_284137](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_284137) (дата обращения: 22.09.2020). – Текст : электронный.

Учебное издание

## УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ХУДОЖЕСТВЕННОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Подписано в печать 30.12.2020. Формат 60х84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Бумага для множ. аппаратов. Печать на ризографе.  
Гарнитура «Times New Roman».  
Усл. печ. л. 5,9. Уч.-изд. л. 3,4.  
Тираж 500. Заказ

Оригинал-макет отпечатан в издательском отделе  
Уральского государственного педагогического университета.  
620017 Екатеринбург, пр-т Космонавтов, 26.  
E-mail: uspu@uspu.me